

PEDRO MIGUEL  
ROSADO AZEVEDO

**FERRAMENTAS DE ENVIO,  
RECEPÇÃO E TRATAMENTO DE  
PEDIDOS DE FORNECIMENTO E  
GESTÃO DE PENDENTES NA  
ASCENZA**

Projeto de investigação do Mestrado em Ciências  
Empresariais – Ramo de Gestão Logística

**JÚRI**

Presidente: Doutora Luisa Carvalho

Orientadora: Doutora Maria Dulce da Costa  
Matos Coelho

Arguente: Doutor Joaquim Silva Ribeiro

Outubro de 2019

## Acrónimos

---

A2	- Auto-estrada nº 2
ADV	- Administração de Vendas
AQ	- Agroquímicos
CAE	- Código da Actividade Económica
CEE	- Comunidade Económica Europeia
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
DCPF	- Desconto Complementar de Produto na Factura
ERP	- <i>Enterprise Resource Planning</i>
FN	- Fitonutrientes
GAMMA	- Grupo de Análise Mensal do Mercado de Agroquímicos
GI	- Gestão da Informação
LN	- Nome do ERP da empresa
N+3	- Ferramenta de planeamento industrial que permite a visualização que se prevê produzir no mês corrente e nos três meses seguintes.
PME	- Plano Mensal de Encomendas
SI	- Sistemas de Informação
TI	- Tecnologias de Informação
XLOG	- Nome do <i>software</i> utilizado pela logística para gestão dos armazéns

## Glossário

---

*Customer Relationship Management* – Gestão da relação com clientes. São sistemas de informação que permitem a gestão de todos os contactos de uma organização, quer sejam internos como externos.

*Enterprise Resource Planning* – Planeamento de Recursos Empresariais. São sistemas de informação que permitem armazenar, processar e organizar informações que são geradas no seio das organizações e que estabelece relações de informação entre todas as áreas de uma empresa.

*E-mail* – Correio electrónico.

*Factoring* – Ferramenta financeira disponibilizada pela banca e que consiste na cedência das facturas emitidas por uma determinada empresa à entidade bancária (que fica assim com o crédito do cliente), pagando à empresa que cedeu as facturas o valor das mesmas. A ASCENZA utiliza esta ferramenta para se financiar a si própria. Exemplo: é emitida uma factura a um determinado cliente, cuja data de vencimento é ao fim de 5 meses. A ASCENZA cede de imediato essa factura à entidade bancária e recebe de imediato 90% do valor da factura. O cliente em vez de efectuar o pagamento da factura à ASCENZA, efectua o pagamento directamente à entidade bancária, que por sua vez, após receber o pagamento do cliente, paga à ASCENZA os restantes 10% do valor da factura.

*Hardware* – Termo técnico utilizado em informática e que se refere aos componentes físicos dos equipamentos electrónicos.

*Holding* – Sociedade Gestora de Participações Sociais. É uma forma de sociedade que tem como principal objectivo administrar um grupo de empresas.

*Sites* – Páginas na Internet.

*Software* – Termo técnico utilizado em informática e que se refere aos programas que permitem que os equipamentos electrónicos funcionem.

*Trading* – Negociar (se relacionado especificamente com mercados financeiros) ou negociação (se relacionado especificamente com a negociação de activos financeiros, tais como acções, câmbios e títulos públicos e/ou privados).

*User-friendly* – Amigo do utilizador. Utiliza-se geralmente quando se pretende que determinado dispositivo e/ou sistema operativo seja fácil utilização.

*Update* – Actualização.

# Índice geral

---

Acrónimos .....	II
Glossário.....	III
Índice geral .....	V
Índice de ilustrações .....	VI
Introdução .....	VIII
1. Enquadramento teórico .....	1
1.1. Breve conceito de dados, informação e conhecimento .....	1
1.2. Sistemas e tecnologias de informação .....	4
1.3. Gestão da informação.....	6
2. Apresentação da empresa.....	8
2.1. Localização .....	8
2.2. Historial da empresa .....	9
2.3. Posicionamento no sector.....	12
3. Apresentação da problemática inicial .....	13
4. Apresentação das ferramentas desenvolvidas .....	22
4.1. Encomenda Automática .....	22
4.2. Construção e funcionamento da Encomenda Automática .....	24
4.3. Lista de encomendas .....	44
4.4. Apresentação e funcionamento da Lista de Encomendas .....	46
4.5. Vantagens da implementação e utilização das ferramentas .....	60
5. Conclusão.....	67
Bibliografia.....	70

## Índice de ilustrações

---

Ilustração 1 - Localização da SAPEC AGRO, S.A. ....	8
Ilustração 2 - Imagem de satélite da localização .....	9
Ilustração 3 - Novo logotipo da empresa .....	12
Ilustração 4 - Sessão dos Contratos de Venda no LN.....	16
Ilustração 5 - Sessão Contratos de Venda - Linhas no LN .....	17
Ilustração 6 - Sessão Ordens de Venda - Linhas no LN .....	18
Ilustração 7 - Exemplo de uma Encomenda Automática de Agroquímicos (AQ) .....	22
Ilustração 8 - Exemplo de um Encomenda Automática de Fitonutrientes (FN) .....	23
Ilustração 9 - Exemplo de um pedido feito pela encomenda automática .....	24
Ilustração 10 - Exemplo da ausência de password ou password errada .....	30
Ilustração 11 - Exemplo de um pedido para colocação na DEIBA .....	31
Ilustração 12 - Exemplo de um pedido que não atinge o valor mínimo de pedido .....	32
Ilustração 13 - Exemplo de um desconto dado excepcionalmente .....	33
Ilustração 14 - Exemplo da pergunta de segurança .....	34
Ilustração 15 - Mensagem que surge antes de enviar e-mail .....	35
Ilustração 16 - Exemplo do e-mail recepcionado pela ADV e pelo director comercial .	36
Ilustração 17 . Exemplo de um pedido com um desconto excepcional .....	37
Ilustração 18 - Exemplo de uma informação importante colocada na última linha .....	37
Ilustração 19 - Exemplo de um e-mail com uma informação importante colocada na última linha.....	38
Ilustração 20 - Exemplo da programação em Visual Basic (envio por e-mail).....	39
Ilustração 21 - Exemplo de programação em Visual Basic (mostrar e ocultar produtos) .....	39
Ilustração 22 - Base de dados com todos os descontos de clientes .....	40
Ilustração 23 - Base de dados com os clientes, territórios e respectivas passwords.....	40
Ilustração 24 - Exemplo de programação com recurso a fórmulas em Excel .....	41
Ilustração 25 - Localização da versão da encomenda.....	41
Ilustração 26 - Exemplo de um e-mail com alteração de fundo .....	42
Ilustração 27 - Exemplo de uma alteração pontual apenas num cliente .....	42
Ilustração 28 - Exemplo de uma versão que sofreu uma actualização pontual .....	43
Ilustração 29 - Bloco de notas com todos os updates efectuados .....	43
Ilustração 30 - Ferramenta Lista de Encomendas (1ª parte) .....	45

Ilustração 31 - Ferramenta Lista de Encomendas (2ª parte) .....	46
Ilustração 32 - Sessão "Painel de Inventário" no ERP .....	51
Ilustração 33 - Colagem dos stocks na lista de encomendas .....	52
Ilustração 34 - Pedido antes de ser transposto para a lista de encomendas .....	53
Ilustração 35 - Pedido pronto para ser transposto para a lista de encomendas.....	53
Ilustração 36 - Pedido transposto para a lista de encomendas.....	53
Ilustração 37 - Exemplo da informação que fica de imediato disponível aquando da transposição do pedido para a lista de encomendas .....	54
Ilustração 38 - Exemplo da encomenda transposta já codificada.....	55
Ilustração 39 - Exemplo de uma partida parcial de um pedido .....	56
Ilustração 40 - Exemplo de uma lista de produtos a serem solicitados ao armazém.....	57
Ilustração 41 - Sessão das ordens de venda em LN.....	58
Ilustração 42 - Exemplo de um e-mail com informação dos pedidos a serem fornecidos pelo armazém.....	59
Ilustração 43 - Exemplo da listagem de pendentes enviada semanalmente para os directores comerciais .....	63
Ilustração 44 - Exemplo da listagem com o ranking de pendentes enviado semanalmente aos directores .....	64
Ilustração 45 - Exemplo de um pedido recepcionado pela Encomenda Automática já fornecido.....	65
Ilustração 46 - O mesmo pedido mas no ERP da empresa.....	66

# Introdução

---

O presente relatório insere-se no contexto da unidade curricular de Dissertação / Trabalho de Projeto / Estágio, lecionada no Mestrado em Ciências Empresariais – ramo de Gestão Logística da Escola Superior de Ciências Empresarias, do Instituto Politécnico de Setúbal.

O mesmo teve como tema base “Ferramentas de envio, recepção e tratamento de pedidos e gestão de pendentes na ASCENZA”.

A ideia para o desenvolvimento dos trabalhos descritos no presente relatório e suportado nos conhecimentos adquiridos no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais surgiu após a reorganização do departamento da Administração de Vendas (ADV) da ASCENZA e que teve como origem a saída de alguns elementos deste departamento (por motivos de reforma) e a redefinição de funções dos elementos que se mantiveram no departamento e dos que entraram de novo.

A reestruturação de um departamento implica por vezes a substituição de alguns elementos. Substituição essa que geralmente é feita por elementos com ideias e métodos de trabalho diferentes, que originam sempre mudanças na forma de trabalho, pois geralmente, quem entra de novo, quer sempre mostrar trabalho e quer fazê-lo à sua maneira, ou seja, dar o seu cunho pessoal ao mesmo.

Nesse sentido, houve uma área onde essa necessidade de se fazer diferente foi mais que evidente: a forma como as encomendas chegavam ao departamento da ADV. Numa empresa que se quer afirmar como uma grande empresa no mercado nacional e cada vez mais no mercado internacional, os seus processos têm de ser eficientes e dispor de toda a informação necessária para que se possam tomar as decisões mais acertadas e coerentes, e fazer com que todo o trabalho decorra de uma forma fluida e rápida. Também é importante que a informação necessária para a execução do trabalho chegue de uma forma célere, correcta e que permita uma rápida análise da mesma.

Hoje em dia, a forma como a informação é passada é fulcral para o bom funcionamento das empresas. E neste caso, como vamos poder verificar, era uma mudança que já se exigia há mais tempo, mas que não tinha sido ainda possível pela resistência que os antigos elementos do departamento mostravam quando se tentava apresentar algo de novo e mais avançado. Como vamos ter oportunidade de verificar mais



adiante no presente relatório, as mudanças foram enormes e os ganhos foram imensos, não só no trabalho do departamento de ADV, como também noutros departamentos adjacentes, como sendo, a Logística.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento dos trabalhos descritos foi assente na recolha, análise e selecção de referências bibliográficas, e no estudo de caso que envolveu uma investigação, levantamento documental e observação directa das práticas utilizadas.

Para melhor compreensão dos pontos a serem abordados no presente relatório, de seguida apresento a estrutura do mesmo.

Este relatório iniciará com um enquadramento teórico relativo ao tema em estudo, apresentando alguns conceitos básicos que são necessários para a correcta compreensão do relatório em causa e explicar com mais detalhe a gestão de informação, a sua evolução, bem como as suas vantagens e importância nos dias de hoje.

No capítulo 1 é feita a apresentação da empresa onde foi realizado o presente relatório, indicando alguns dos dados mais relevantes da mesma, bem como um pouco da sua história, desenvolvimento e política.

No capítulo 2 será feita uma apresentação da situação inicial, explicando detalhadamente todos os processos passados e mostrando a necessidade de mudança.

O capítulo 3 é dedicado às ferramentas que foram desenvolvidas para a resolução da problemática encontrada, explicando todo o processo de criação, implementação, forma de funcionamento e resultados obtidos.

No capítulo 4, é então feito um balanço dos trabalhos descritos no presente relatório, reflectindo um pouco acerca do que correu bem e do que correu menos bem.

# 1. Enquadramento teórico

---

O crescente desenvolvimento das Tecnologias de Informação (TI) tem vindo a alterar de tal forma a sociedade e as relações sociais que nela se estabeleciam que, nos dias de hoje, já passou a ser conhecida como a sociedade da informação ou do conhecimento.

Estas alterações trouxeram novas culturas, novos hábitos e novas tendências. O recurso às novas tecnologias como forma de comunicação abre novas portas de desenvolvimento, novas oportunidades de conhecimento e acima de tudo, de recolha e tratamento de informação. Hoje em dia é cada vez mais um elemento fundamental no desenvolvimento de qualquer organização moderna, o acesso à informação com recurso à tecnologia no sentido em que esta permite que essa informação seja global, instantânea e correcta.

As próprias ligações com a envolvente contextual e transaccional tendem a realizar-se cada vez mais por intermédio das TI, e neste sentido, torna-se cada vez mais importante, desenvolver Sistemas de Informação (SI) capazes de responder às necessidades das empresas, potenciando assim o seu crescimento.

## 1.1. Breve conceito de dados, informação e conhecimento

Os dados, para além de serem a essência de um SI, são actualmente um dos recursos mais importantes de qualquer organização. Sem dados, os SI não fazem qualquer sentido pois não permitem a extracção de informação relevante para a tomada de decisão.

Pereira (1997) define dados como “apenas elementos ou valores discretos que, isoladamente, não têm qualquer valor (...).”

Isto acontece porque os dados, para poderem transmitir alguma informação, necessitam sofrer um tratamento prévio. Senão vejamos: de que serve a um gestor ter uma série de dados relativos a moradas, se depois não consegue perceber a quem pertencem? Ou de que forma consegue tomar uma decisão apenas baseada em números isolados, se não souber ao que é que aqueles dizem respeito?

Neste sentido, é fundamental haver um tratamento desses dados, de forma a poder estrutura-los, mediante um determinado contexto, atribuindo-lhes assim um determinado significado.

A informação é assim o resultado do tratamento dos dados, ou seja, um conjunto de dados agregados por um padrão de leitura. Rascão (2004) define informação como “um dado cuja forma e conteúdo são apropriados para uma utilização particular (...), ou seja, informação é um dado útil que permite tomar de decisões e que está relacionado e ou associado a algo que nos faz sentido e nos ajuda a compreender o facto e ou o evento”

A informação possui características muito próprias que acabam por diferencia-la dos restantes recursos tradicionais: não é um bem escasso, não diminui com a sua utilização e o seu valor aumenta com a sua utilização.

A informação é sem dúvida o recurso mais precioso que as organizações possuem, pois é através dela que uma empresa consegue analisar as envolventes quer contextual, quer transaccional, e decidir sobre a melhor forma de interagir e de se relacionar com ambas. Por aqui podemos ver que a informação assume um papel de extrema importância nas empresas. Porém, o real valor da informação é determinado por vários factores como exemplificam Pereira (1997) e Bowersox e Closs (citados em Carvalho et al, 2010):

- Actualidade – dada a enorme volatilidade da sociedade actual e em particular, do ambiente empresarial, o período no qual a informação é válida é cada vez mais curto. Assim, torna-se vital ter informação que acompanhe constantemente estas alterações;
- Correção – para além de actual, é necessária que esteja correcta. Caso contrário essa informação não serve de nada;
- Relevância – não serve de nada ter demasiada informação se depois essa mesma informação não é relevante para a tomada de decisão. Por vezes, o excesso de informação é mais prejudicial que benéfico;
- Disponibilidade – este é um requisito muito importante, visto que uma informação pode corresponder aos três requisitos anteriores, mas se não estiver disponível no momento em que é necessária, então deixa de ser importante, pois quando se tornar disponível, pode já não estar actual e/ou correcta;

- Legibilidade – esta condição também é bastante importante pois se a informação cumprir todos os requisitos anteriores mas não estiver apresentada de uma forma que possa ser facilmente decifrável e entendível, então essa informação deixa de ser relevante.

Para Amaral (citado por Varajão, 1998), “a importância da informação para as organizações é hoje universalmente aceite, constituindo senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento mais influenciará o seu sucesso.” Tornou-se assim num importante activo invisível das empresas de importância estratégica, visto que permite às organizações interagir com o seu meio envolvente, obtendo feedback quanto às reais necessidades do mercado, criando vantagens competitivas. Permite ainda que as empresas consigam reagir mais rapidamente que a concorrência, identificar possíveis oportunidades de negócio, publicitar a sua oferta e até mesmo mudar radicalmente a natureza dos seus negócios.

McKeown e Leitch (citados por Varajão, 1998) afirmam que “o potencial da sua utilização estratégica é enorme; simultaneamente, o não aproveitamento desse potencial pode ser catastrófico, levando ao colapso da própria organização”.

Existem informações que ajudam os gestores a controlar e a monitorizar o crescimento / desenvolvimento da empresa. Mas existem outras, que devido ao seu potencial, podem provocar alterações significativas no funcionamento de uma empresa, levando-a a alterar determinadas linhas estratégicas com o intuito de rentabilizar ainda mais o negócio. Davis e Olson (citados por Varajão, 1998) definem valor da informação como sendo “o valor da mudança que provoca no comportamento de decisão, menos o custo da sua obtenção.” Por outras palavras, imaginemos que um gestor, de entre várias opções e tendo em conta a informação disponível, escolhe uma determinada opção. Se surgir uma nova informação que faça o gestor mudar de opção, o valor dessa informação consistirá no valor do retorno obtido com a escolha da nova opção, ao qual teremos ainda de subtrair o custo da obtenção da nova informação. Caso a informação não provoque nenhuma alteração na decisão, o seu valor é considerado nulo. Porém, apesar de não utilizada, continuará sempre a ter um custo.

Tal como já foi referido anteriormente, a informação é um recurso extremamente valioso para a organização. Porém, de nada serve ter uma informação valiosa se um gestor

não tiver o conhecimento e a capacidade necessária para a utilizar correctamente, na altura certa, da forma mais adequada.

Assim, quando todos estes requisitos estão reunidos, então as informações geradas a partir dos dados vão gerar conhecimento aos seus receptores. Podemos construir conhecimento através das interacções com outras pessoas, com o meio físico e natural e através da decodificação das informações. Por outras palavras, é aquilo que o Homem absorve de alguma maneira para um determinado fim. Tanto o conhecimento como a informação consistem em declarações lógicas. Porém, o conhecimento pode ser considerado como sendo uma informação com uma intencionalidade ou com uma determinada utilidade.

Para Serrano e Fialho (2005), “o conhecimento é um recurso de carácter intangível, que possui características de dinamismo e que mediante a formação continua dos recursos humanos e a aprendizagem se renova e adapta a novas situações”.

Actualmente, é extremamente importante relacionar os dados que temos à nossa disposição e, com base nestes, gerar conhecimentos de forma a conhecer perspectivas futuras, tentando sempre gerar sinergias com outras áreas de saber.

## **1.2. Sistemas e tecnologias de informação**

Antes de podermos falar acerca dos SI, é fundamental termos uma ideia do que é de facto um sistema.

O estudo dos sistemas remonta ao século XX, quando Ludwig Von Bertalanffy tentou encontrar um modelo conceptual que se unisse e fundamenta-se várias áreas da ciência. O seu campo de actuação pretende abranger a generalidade das ciências: formais, naturais ou sociais. Segundo Bertalanffy (citado por Serrano, Caldeira e Guerreiro, 2004), “um sistema pode ser definido, de uma forma simples e intuitivamente acessível, como um complexo de elementos de interacção”. A generalidade das definições referem também a existência de um objectivo para o qual trabalham. Rivas (citado por Serrano, Caldeira e Guerreiro, 2004) refere isso mesmo quando afirma que um sistema é “um conjunto de elementos, relacionados entre si, actuando num determinado ambiente, tendo por finalidade alcançar objectivos comuns, e com capacidade de auto controlo.” Aqui convém salientar que quando o autor menciona capacidade de auto controlo, refere-se à capacidade de poder controlar se o sistema está a produzir os resultados necessários, e

quando isso não acontece, poder efectuar as devidas correcções. Neste caso, é necessário procurar o foco do erro a actuar de forma a evitar que o mesmo se repita.

A globalização veio originar um grande aumento do volume de dados e de informação em circulação. Para que uma empresa consiga fazer uma utilização eficaz e eficiente de todos os dados e de toda a informação disponível, é necessário que a sua gestão seja assegurada por sistemas que garantam um correcto processamento das mesmas, de forma a retirar as informações enquadradas com o contexto que se está a analisar. E é aqui que entram os SI. Lucas (citado por Rascão, 2004) define SI como “um conjunto organizado de procedimentos que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações”.

Apesar de conceptualmente poder aceitar-se a existência de um SI sem recurso a computadores, são extremamente raras as empresas que não integrem Tecnologias de Informação (TI) no seu SI, assumindo-se assim como um veículo por excelência para a recolha, tratamento e divulgação da informação, visto que, segundo Serrano e Fialho (2005) “as tecnologias fornecem o acesso a diversas fontes de informação especializadas e melhoram a nossa capacidade para analisar, gerir e aplicar esta informação ao trabalho.” Os mesmos autores defendem ainda que “o papel desenhado pelas TI é estratégico: ajudar o desenvolvimento de conhecimento colectivo e da aprendizagem contínua, tornando mais fácil para as pessoas na organização partilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções”.

As TI podem-se considerar como sendo um componente de um SI. São estas que permitem tratar, armazenar, agrupar e distribuir informação. Neste grupo estão incluídos os computadores (*hardware* e *software*), os periféricos, as redes, máquinas de fax, impressoras e outros dispositivos tecnológicos que apoiam o processo de informação e comunicação da empresa. A sua importância torna-se bem mais evidente na medida em que têm uma capacidade e velocidade de tratar, armazenar e distribuir informação muitíssimo superior à capacidade humana. Para além disso, têm uma série de características que as tornam fundamentais para qualquer empresa: elevada disponibilidade, especificidade, interactividade e nível de adaptação e flexibilidade, que são extremamente úteis e importantes para inovar, criar, melhorar as opções e aplicações organizacionais.

Porém, apesar de todas estas vantagens que as TI apresentam, os SI não dispensam a intervenção humana. Isto porque apesar de bastante avançadas e desenvolvidas, as TI não conseguem detectar erros de introdução de dados, por exemplo. Desde que os mesmos correspondam aos parâmetros previamente estabelecidos pelo sistema, ele processa-os de igual forma, o que pode resultar em informações incorrectas e mesmo com alguma gravidade.

Podemos considerar uma empresa como um conjunto organizado de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e informacionais), com a finalidade de desempenhar uma determinada actividade em conformidade com os objectivos previamente estabelecidos. Quando se está a arquitectar e adaptar um SI, também se está a arquitectar e adaptar a própria empresa, na medida em que, ao estabelecer os parâmetros de como todo o SI se deve comportar nos vários sectores, definem-se todas as interacções que devem ocorrer não só dentro da empresa, mas também com o exterior. Tal como afirma Varajão (1998), “é necessário um profundo conhecimento do seu negócio, dos seus objectivos e estratégias, do seu ambiente competitivo e de toda a envolvente externa que o influencia. Ou seja, é necessário compreender quer o seu ambiente interno quer o seu ambiente externo, percebendo os factores que restringem, pressionam e moldam a sua actividade”.

### **1.3. Gestão da informação**

Depois de termos abordado alguns conceitos que consideramos relevantes para a melhor compreensão do que se trata neste trabalho, estamos então em condições de abordar a Gestão da Informação (GI).

Como já foi referido no presente trabalho, a informação tem assumido um papel muito importante para as organizações. A globalização em muito contribuiu para essa subida de importância, bem como para o aumento da informação em circulação. Daí que seja necessário filtrar muita da informação que gira em torno das empresas de forma a reter apenas aquelas que interessam às mesmas. E é isso precisamente que faz a GI. Esta permite verificar a informação disponível, filtrar conforme os requisitos da empresa e processa-las adequadamente para que possam ser utilizadas em qualquer departamento da empresa da maneira mais adequada. Para além disso, tem também a capacidade de

guardar e armazenar a informação para que esta possa ser consultada e/ou utilizada em qualquer altura, por qualquer pessoa.

Para Zorrinho (citado por Varajão, 1998), os grandes objectivos da GI passam por “dotar os decisores, em tempo oportuno, dos dados relevantes para a redução de incerteza no processo de decisão e de uma visão partilhada do futuro que enquadre essa decisão.”

Basicamente pretende fazer com que a informação chegue às pessoas que necessitam dela para tomar decisões, no momento certo, para que assim, seja possível a criação de riqueza através do seu uso. Porém, convém filtrar as informações, visto que nem todos os gestores necessitam da mesma informação. Tal como Carvalho et al (2010) referem, “enquanto que um supervisor de primeira linha poderá necessitar de feedback relativo às operações do dia-a-dia, um gestor intermédio, procurará informação que lhe permita realocar recursos de modo a atingir os objectivos estabelecidos, e um gestor de topo reunirá informações, frequentemente de origem externa à organização, que lhe permita adaptar-se às alterações da envolvente, identificar novas oportunidades de negócio e traçar as grandes linhas estratégicas.” A GI deve facultar as informações de acordo com as necessidades específicas dos diferentes gestores, estando sempre focada nas necessidades específicas da organização e não nas tecnologias de suporte.





## Ilustração 2 - Imagem de satélite da localização



Fonte: *Google Maps*, consultado em 20 de Janeiro de 2019.

## 2.2. Historial da empresa

A história da SAPEC AGRO tem início no Alentejo, mais concretamente no Lousal, com a exploração das minas de pirite. Com o passar do tempo, a empresa foi-se desenvolvendo e alargando o seu raio de acção, começando a criar soluções para a agricultura. Em 1965, iniciou então a produção e comercialização nas suas instalações em Setúbal de produtos fitofarmacêuticos através das suas linhas de produção, formulação e enchimento de vários produtos líquidos e em pó. Mais tarde, em 1968, arrancou a produção de enxofre molhável e em 1974 arrancou a produção de enxofre polvilhável.

A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE) obrigou a uma reestruturação de todo o sector adubeiro, tendo acabado por encerrar várias unidades de produção, tais como a produção de ácido sulfúrico, ácido fosfórico e sais de amónio. No entanto, surgiram outras oportunidades:

- importação e distribuição de matérias-primas agroalimentares;
- importação e distribuição de produtos químicos para a indústria (1989);
- desenvolvimentos dos portos e respectivas actividades portuárias e logísticas (2002);
- surgimento da área das energias renováveis;
- o surgimento dos fitonutrientes para as plantas (2001);
- tratamento de águas residuais (2003).

O desejo de crescimento e desenvolvimento da empresa era grande e isso levou à integração em 1998 de uma nova empresa espanhola, denominada AGRIDES, localizada em Réus, perto de Tarragona (Espanha), que mudou então a sua designação para SAPEC AGRO – Protección de los Cultivos. Esta aquisição tinha a clara intenção de expansão para o território espanhol, o que ficou ainda mais evidente em Agosto de 2000, com a aquisição da TRADECORP, que detinha instalações fabris em Ávila e Albacete (Espanha), e cuja actividade principal era a produção e comercialização de fitonutrientes para a agricultura.

Com uma posição consolidada no mercado nacional, o GRUPO SAPEC tomou a decisão de criar uma segunda empresa e assim atacar todos os nichos de mercado: foi assim criada a SELECTIS, empresa devida a 100% pelo GRUPO SAPEC, com actuava precisamente no mesmo ramo de negócio e usufruía das mesmas instalações da SAPEC AGRO.

A empresa conseguiu assim reconverter-se de uma empresa mineira para uma empresa química e sendo actualmente uma *holding* industrial e de serviços, possuindo um perímetro estável na Península Ibérica e com várias actividades complementares, tais como:

- factores de produção para a agricultura;
- distribuição de produtos químicos e tratamento de resíduos banais;
- logística;
- distribuição e *trading* de agro-alimentares;
- produção de energia renovável.

Qualquer uma destas áreas possuem estruturas próprias especializadas e competentes, que actuam de forma perfeitamente autónoma e permitem conquistar importantes quotas de mercado.

O GRUPO SAPEC iniciou, entretanto, uma fase de internacionalização para além de Espanha, estando já implantada em França, Itália, Roménia, Brasil e mais recentemente no México. Em 2012, a SAPEC AGRO aderiu à campanha “Compro o que é Nosso”, dando seguimento à sua política de defesa dos produtos nacionais e de sensibilização dos consumidores para o consumo dos produtos de origem nacional, potenciando o crescimento da produção nacional e do Valor Acrescentado em Portugal e valorizando a sua criatividade, empreendedorismo, trabalho, esforço e determinação.

A 6 de Novembro de 2016, o GRUPO SAPEC tomou a decisão de vender a SAPEC AGRO BUSINESS ao fundo de investimento britânico BRIDGEPOINT por 456 milhões de euros. Esta transação engloba as seguintes empresas:

1. SAPEC AGRO, S.A. (Portugal);
2. SAPEC AGRO, SAU (Espanha);
3. SAPEC AGRO FRANCE SAS (França);
4. SAPEC AGRO ITÁLIA, S.R.L (Itália);
5. SAPEC AGRO MACAU LIMITED (China);
6. TRADECORP (Espanha);
7. SELECTIS (Portugal).

A 28 de Novembro de 2018, a empresa assumiu oficialmente a marca ASCENZA<sup>1</sup>, tendo apresentado nesse dia o novo logotipo da empresa.

---

<sup>1</sup> ASCENZA deriva da palavra de origem latina ascendere que significa ascender, crescer, elevar-se. Consideramos que esta é o ponto de partida: a nova marca espelha evolução, amadurecimento do negócio e projeto de expansão.” (retirado do site [www.sapecagro.pt](http://www.sapecagro.pt), consultado em 20 de Janeiro de 2019)

### Ilustração 3 - Novo logotipo da empresa



Fonte: [www.sapecagro.pt](http://www.sapecagro.pt), consultado em 20 de Janeiro de 2019.

Com esta mudança, a ASCENZA “*pretende acentuar os valores que a definem: proximidade, compromisso, empatia e agilidade*”. Para Eric van Innis, CEO da empresa, “*esta mudança de paradigma representa um crescimento que apenas é possível por todo o empenho de mais de 50 anos.*”<sup>2</sup>

### 2.3. Posicionamento no sector

A ASCENZA é uma empresa que aposta fortemente na inovação e na qualidade dos seus produtos e procedimentos. Esse reconhecimento por parte dos nossos clientes reflete-se na posição da empresa no seu sector, face à sua concorrência. Segundo os dados do GAMMA<sup>3</sup>, é actualmente a segunda empresa no ramo, sendo a sua facturação líquida de 23.735.911,69€, o que corresponde a uma quota de mercado de 18,65% (dados referentes ao ano de 2018).

---

<sup>2</sup> Citações retiradas de [www.sapecagro.pt](http://www.sapecagro.pt), consultado em 20 de Janeiro de 2019

<sup>3</sup> Grupo composto por empresas de agroquímicos que pagam para pertencer a este grupo e que para além de fornecerem informações acerca da sua própria empresa, recebem informação dos restantes concorrentes e do mercado global, o que é óptimo para ajudar a saber a posição da empresa no mercado e cujo relatório com essas informações é enviado anualmente para as chefias de topo das empresas constantes desse grupo.

### 3. Apresentação da problemática inicial

---

Antes de passar à apresentação da problemática inicial, é importante realçar o seguinte: durante o presente relatório irão ser apresentadas ilustrações do ERP da empresa e das ferramentas desenvolvidas. Nos casos em que surgirem produtos, mas que não estejam valorizados, não haverá qualquer tipo de corte ou ocultação de elementos. Contudo, nos casos em que os mesmos estejam valorizados, o nome dos produtos será ocultado para protecção da estratégia comercial e do negócio da ASCENZA. O mesmo acontecerá com o nome dos clientes.

A ASCENZA é uma empresa bastante reconhecida e com enorme tradição no mercado nacional, resultado dos seus 93 anos de actividade. O fruto disso é a 2ª posição que detinha no ramo (relativamente ao ano de 2018). Contudo, ao longo dos anos, a empresa foi focando sempre a sua atenção na pesquisa de novos mercados e de novos negócios, que foi deixando de lado a adaptação e modernização dos seus processos internos. Um exemplo disso é a inexistência por exemplo de um sistema de colocação automática de encomendas integrado directamente no seu ERP, ou mesmo o facto da equipa comercial não ter uma aplicação nos telemóveis que permita o envio de encomendas directamente para o ERP da empresa. A excepção a este “esquecimento” são os laboratórios de investigação e análises, onde a empresa tem vindo a investir constantemente em equipamentos de topo e tem alargado o seu leque de investigações, contando nos dias de hoje com 7 laboratórios nas suas instalações de Setúbal, bem como recursos humanos cada vez em maior número e com altos níveis de formação académica.

O processo que vai agora ser apresentado, e que foi a problemática que foi alvo de intervenção, tem mais de 30 anos.

O departamento de ADV era composto por 5 elementos e dois sub-departamentos: um chefe, responsável por toda a ADV, um sub-departamento designado expedições e que era composto por duas pessoas do sexo masculino (um responsável pela encomendas e expedições e um ajudante, que fazia todo um trabalho administrativo de apoio a tarefas inerentes a este sub-departamento), e um outro designado de facturação, cobranças e contas-correntes, composto por uma pessoa do sexo feminino (responsável pela facturação e contas correntes de todos os clientes da zona centro e sul do país) e uma do

sexo masculino (responsável pelo registo das cobranças e pelas contas correntes de todos os clientes da zona norte do país).

A ADV trabalhava em conjunto com toda uma equipa comercial, equipa esta afectada a outro departamento denominado Departamento Comercial, que andava no terreno com o objectivo de gerir a respectiva carteira de clientes, dando-lhes todo o apoio comercial e técnico que estes necessitavam, e sempre que possível, angariar novos clientes e novos negócios e, consequentemente, novas encomendas e pedidos de fornecimentos.

E aqui estava um dos primeiros problemas detectados e que foi alvo de intervenção: a forma como os pedidos de fornecimentos (doravante designados apenas de pedidos) eram passados dos comerciais e / ou clientes para as expedições.

A equipa comercial da ASCENZA é composta por 9 elementos divididos por 7 regiões:

- Região 1: Minho, composta por dois elementos;
- Região 2: Douro / Beira Interior, composta por dois elementos;
- Região 3: Beira Litoral e Castelo Branco, composta por um elemento;
- Região 4: Oeste, composta por um elemento;
- Região 5: Ribatejo, composta por um elemento;
- Região 6: Alentejo, composta por um elemento;
- Região 7: Alentejo Litoral, Algarve e Ilhas, composta por um elemento.

Nestas 7 equipas, nunca houve um modelo definido para o envio de pedidos. Cada qual, fazia literalmente da forma que lhe dava mais jeito:

- Via telefone: alguns elementos da equipa comercial ligavam de cada vez que tinham um pedido para o responsável das expedições que o registava. Em muitos casos, era o próprio cliente que ligava directamente a colocar esse pedido;

- *E-mail*: outros colegas da equipa comercial faziam um *e-mail* onde discriminavam os pedidos, sendo que outros limitavam-se a reencaminhar os *e-mails* provenientes dos clientes sem lhes fazer qualquer alteração;

- Mensagem: em situações de urgência ou de maior pressão de trabalho, em que não tinham o computador por perto e não podiam ligar, alguns colegas da equipa comercial acabavam por enviar uma mensagem telefónica;

- Fax: alguns clientes mandavam os seus pedidos directamente por fax para o responsável das expedições;

- Presencialmente: por vezes, os colegas comerciais tinham de ir à fábrica e, sempre que isso acontecia, passavam pelo gabinete do responsável pelas expedições e deixavam lá o pedido em papel ou então transmitiam de boca. Alguns clientes chegavam a ir também presencialmente colocar pedidos, sendo que esses mesmos pedidos acabavam por ser recolhidos pelo próprio cliente.

A mesma folha de papel chegava a ter dezenas de pedidos. Sempre que algum era servido, era riscado. Se não fosse na totalidade, riscava-se a quantidade e colocava-se a quantidade que tinha ficado pendente. Apenas quando se serviam todos os pedidos daquela folha, a mesma ia directamente para o caixote do lixo. Muitas vezes, a folha que continha o *e-mail* do cliente com o seu pedido era aproveitada para escrever outros pedidos de outros clientes.

De cada vez que o responsável pelas expedições ia colocar os pedidos no armazém para expedição, ia correndo as folhas e ia vendo se tinha *stock* ou não para as servir. Se houvesse, fazia a respectiva ordem de venda e no final, riscava esse pedido. Se nessa folha ainda houvesse mais pedidos que ficassem por servir, a mesma passava para o final da pilha de folhas. Caso já não tivesse, ia para o lixo.

Antes de prosseguir, é importante realçar dois aspectos: o primeiro é que a ASCENZA nunca teve nenhum sistema de CRM que permitisse à equipa comercial colocar o pedido num *software* próprio e que o mesmo chegasse automaticamente ao departamento de expedições, ou mesmo que entrasse directamente no ERP da empresa. A empresa apenas dispõe de um ERP corporativo que serve todas as empresas do grupo (de nome LN) e um software de gestão de armazéns (de nome XLOG), que faz depois a ligação com o LN.


Assim, TODOS os pedidos estavam em folhas, aglomeradas na secretária. Uma proveniente dos *e-mails*, outras escritas na hora, outras via fax, e por vezes, até em simples post-its e/ou notas adesivas.



Com excepção dos pedidos que chegavam directamente dos clientes, todos os restantes apenas tinham os produtos que o cliente tinha solicitado, as quantidades que deveriam ser facturadas, as quantidades de oferta (quando se aplicavam) e o local de entrega (quando a entrega era para ser feita num consignatário do cliente).

O segundo aspecto prende-se com o facto do ERP utilizado na empresa não ter uma sessão específica onde estes pedidos fossem lá colocados a aguardar expedição. Tem uma sessão denominada “CONTRATOS DE VENDA”, onde eram colocadas as Encomendas de Campanha, encomendas essas que serão explicadas nas páginas 17 e 18.

#### Ilustração 4 - Sessão dos Contratos de Venda no LN

CONTRATOS DE VENDA									
Arquivo Editar Visualizar Grupo Ferramentas Específico Ajuda 									
PN cliente: TER003155 Customer Order:									
Contrato		Tipo de contr.	Status do contr	Data do contrato		Data de venc.		Representante de vendas interno	
101002318	CEDENCIAS	Contrato normal	Livre	22-10-2010	00:00	31-10-2011	00:00		
101002531	REFACTURAÇÃO	Contrato normal	Livre	15-11-2010	00:00	30-11-2011	00:00		
102000047	39179	Contrato normal	Livre	01-02-2010	12:00	31-01-2011	00:00		
111002583	39488	Contrato normal	Livre	24-10-2011	00:00	31-10-2012	00:00		
112000013	39365	Contrato normal	Livre	10-01-2011	12:00	31-01-2012	00:00		
121002112	99999	Contrato normal	Livre	23-10-2012	12:00	31-10-2013	00:00		
122000013	39833	Contrato normal	Livre	02-01-2012	12:00	31-01-2013	00:00		
131000171	00000	Contrato normal	Livre	18-01-2013	09:00	31-01-2014	00:00		
131003235	99999	Contrato normal	Livre	01-11-2013	10:15	30-11-2014	00:00		
132000028	39700	Contrato normal	Livre	01-01-2013	12:00	31-01-2014	00:00		
142000007	39783	Contrato normal	Livre	15-01-2014	00:00	31-01-2015	00:00		
152000005	99999	Contrato normal	Livre	20-10-2014	12:00	31-10-2015	00:00		
162000002	99999	Contrato normal	Livre	20-10-2015	00:00	31-10-2016	00:00		
172000001	16/17	Contrato normal	Livre	24-10-2016	00:00	31-10-2017	00:00		
182000022	Pendientes 16/17	Contrato normal	Livre	20-10-2017	12:00	31-10-2018	00:00		
182000067	2017/2018	Contrato normal	Livre	23-10-2017	09:00	30-11-2018	00:00		
192000016	2017/2018 (Final)	Contrato normal	Livre	06-10-2018	20:00	31-10-2019	00:00		

Fonte: ERP LN, consultado em 09 de Março de 2019.

### Ilustração 5 - Sessão Contratos de Venda - Linhas no LN

**CONTRATO DE VENDA - LINHAS**  
Arquivo Editar Visualizar Ferramentas Específico Ajuda

**Venda**  
Parceiro de neg. cliente: TER003155  
Endereço: T00000176 CEP: 7600-000 Aljustrel  
Contato cliente:  
Phone:  
Representante de vendas interno:  
Referência A:  
Referência B:

**Controle**  
Tipo ord.: FAT Vendas Mercado Nacional  
Dep vendas: VC1 VENDAS CLIENTES AGROQUI  
Contrato: 182000067  
Description: 2017/2018  
Tipo contr.: Contrato normal  
Status: Livre  
Moeda: EUR EUROS  
☐ Texto

**Datas**  
Data do contr.: 23-10-2017 09:00  
Data efetiva: 23-10-2017 09:00  
Data de venc.: 30-11-2018 00:00

**Termos**  
Condição de entrega:  
Ponto de Transbordo:  
Termos de pag.: M05 PAGAMENTO A 5 MESES

**Linhas de contrato de venda**  
Linhas Visualizar Específico  

Positio	Aplic contr	Artg	Qtd. combinada	Preço	Quant.solicit.	Quantidade faturada	Desconto total %
5	<input checked="" type="checkbox"/>	111100058084	40,0000 BLH	73,0000 BLH	0,0000 BLH	40,0000 BLH	29,00
10	<input checked="" type="checkbox"/>	111100192085	1777,0000 BLH	165,0000 BLH	0,0000 BLH	1777,0000 BLH	33,40
15	<input checked="" type="checkbox"/>	111100369086	1156,0000 BLH	235,0000 BLH	0,0000 BLH	986,0000 BLH	29,70
20	<input checked="" type="checkbox"/>	111100733182	108,0000 SAQ	4,3000 SAQ	0,0000 SAQ	108,0000 SAQ	24,00
25	<input checked="" type="checkbox"/>	111101435086	34,0000 BLH	60,0000 BLH	0,0000 BLH	34,0000 BLH	26,00
30	<input checked="" type="checkbox"/>	111100058086	102,0000 BLH	275,5000 BLH	0,0000 BLH	68,0000 BLH	31,00

Todas as linhas de contrato  
Página de início do Infor LN Contratos de venda Contrato de venda - Linhas

Fonte: ERP LN, consultado em 09 de Março de 2019.

Estas encomendas eram negociadas e recolhidas no período de Outubro a final de Dezembro e eram essencialmente um compromisso que era assumido pelo cliente perante a empresa em receber aqueles produtos até ao final da campanha, ou seja, até Junho do ano seguinte. Com base nessas encomendas e no valor das mesmas, eram então definidos os descontos a que o cliente ia ter direito durante a vigência da campanha. Ao mesmo tempo, a empresa garantia que, mesmo que houvesse uma alteração de preços a meio da campanha, o preço manter-se-ia inalterado enquanto houvesse produto pendente nesta encomenda. Contudo, estas encomendas não correspondiam à necessidade real de fornecimento no momento, pois nesta encomenda, os clientes consideraram produtos que só iriam precisar mais tarde na campanha, como por exemplo, em Abril, Maio ou Junho

(geralmente os meses mais fortes do ano em termos de aplicações de produtos fitofarmacêuticos). Por outras palavras, a Encomenda de Campanha correspondia àquilo que o cliente se comprometia com a empresa em levantar até ao final da campanha e o pedido de fornecimento era efectivamente o que o cliente queria receber naquele momento específico em que realizava o pedido e que era abatido à campanha de encomenda.

Esses pedidos eram depois inseridos numa sessão denominada “ORDENS DE VENDA – LINHAS”.

**Ilustração 6 - Sessão Ordens de Venda - Linhas no LN**

ORDEM DE VENDAS - LINHAS

Arquivo Editar Visualizar Ferramentas Específico Ajuda

Parc. neg. cliente

Parc. de negócios: TER003342

Endereço: T00000183

CEP: 3130-551

Contato:

Phone:

Ord. de custo:

PN faturado: TER003342

Controle

Tipo ord. vendas: FAT Vendas Mercado Nacional

Dep vendas: VC1 VENDAS CLIENTES AGROQUIMICOS

Número: 192002777

Data da ordem: 08-03-2019 12:16

Data de entrega planejada: 08-03-2019 12:16

Data planejada receb: 08-03-2019 12:16

Status: Em processamento

PN receptor

Parc. de negócios: TER003342

Endereço: T00000183

CEP: 3130-551

Financeiro

Moeda: EUR EUROS

Valor da ordem: 11076,18 EUR

Crédito disponível: 603377,66 EUR

Linha

Venda de ordem Liberar p/ armazenam. Actual Delivery Lines Liberar p/ faturam. Ordens de reposição Monitor

Linhas Visualizar Específico

Postitem	Quantidade ordenada	Armazém	Preço	Desconto	Valor	Texto	Número da	Seleção de lotes	Lote	
10	111101348084	160,0000	BLH	100	24,2000	BLH	25,00	2904,00	0	Qualquer
20	111101348084	16,0000	BLH	100	0,0000	BLH	0,00	0,00	0	Qualquer
30	111101369082	12,0000	FRS	100	19,5000	FRS	23,00	180,18	0	Qualquer
40	111100568082	600,0000	FRS	100	16,5000	FRS	25,00	7425,00	0	Qualquer
50	111100568082	120,0000	FRS	100	0,0000	FRS	0,00	0,00	0	Qualquer
60	111100356081	84,0000	FRS	100	9,0000	FRS	25,00	567,00	0	Qualquer
70	111100356081	36,0000	FRS	100	0,0000	FRS	0,00	0,00	0	Qualquer

Fonte: ERP LN, consultado em 09 de Março de 2019.

Nesta sessão apenas eram colocados os pedidos que tivessem *stock* e / ou que fossem para ser enviados ao armazém. Os restantes mantinham-se nas folhas. Existem dois motivos pelos quais os pedidos não eram logo aqui colocados aquando da sua recepção:

- a partir do momento em que aqui são colocados os produtos de um pedido, essas quantidades de produto ficam a “consumir” *stock*, o que originava

depois mensagens de falta de *stock* erradas e constantes, quer seja na expedição, quer seja no armazém;

- para além do *stock*, fica também a “consumir” limite de crédito, o que tem uma grande implicação na análise do Departamento de Controlo de Crédito, visto que, quando uma ordem de venda ficava bloqueada e era solicitado o seu desbloqueio, estes não conseguiam saber efectivamente o valor que estava a ser ultrapassado pois o limite de crédito estava a ser consumido pelas ordens que efectivamente iam ser expedidas e as que iam ficar pendentes de expedição.

Este método de trabalho era extremamente arcaico e tremendamente falível e muito susceptível a falhas. Essas falhas podiam ser provocadas por:

- grande probabilidade de erros na transmissão e apontamento dos pedidos via telefone;
- possibilidade de extravio de pedidos e / ou jogar-se algum pedido para o lixo inadvertidamente;
- a equipa comercial nunca sabia o que estava pendente de entrega aos seus clientes, visto que não recebiam nenhum relatório com os pedidos servidos, o que implicava que cada vez que pretendiam saber o que um cliente tinha por receber, tinham de ligar para o responsável pelas expedições;
- o facto de ter de se verificar *stocks* de cada vez que tinha de se fazer ordens de venda, fazia com que se perdesse imenso tempo e por vezes, quando não era consultado o *stock*, acabava-se por fazer ordens de venda em quantidade superior ao que havia disponível para expedir;
- por vezes, se num pedido ficasse por servir uma quantidade muito pequena, essa quantidade já não era servida e esse pedido era dado como terminado. Muitas vezes, passado algum tempo, os comerciais perguntavam por esses pedidos e aí é que ficavam a saber que o mesmo já tinha ido para o lixo e tinham de fazer um novo pedido;
- nunca se tinha uma ideia clara da quantidade de produto que estava pendente de entrega aos clientes, nem o seu valor. Quando se queria saber uma informação acerca de um determinado pedido de um cliente ou de

um produto em específico, tinha que se correr todas as folhas e fazer contas numa máquina de calcular.

Esta forma de colocação e gestão de pedidos gerava muita discórdia pois sempre que se identificava uma diferença num pedido, gerava-se conflitos desnecessários e não se conseguiam apurar responsabilidades.

A segunda problemática que fora detectada e que também foi alvo de intervenção estava relacionada com a gestão de pendentes. Esta simplesmente não existia. Tal como já foi referido anteriormente, se num pedido ficasse uma quantidade muito pequena por servir, essa quantidade era pura e simplesmente ignorada. Por vezes, na colocação dos pedidos via telefone, sempre que o comercial solicitava um produto que se sabia que não havia *stock*, esse produto não era sequer registado; tinha de ser o comercial a ficar com esse registo e quando tivesse a informação de que já havia *stock*, então nessa altura colocava o pedido desse produto.

Relativamente aos produtos em ruptura, é o director comercial que solicita ao planeamento que se inclua no N+3 determinados produtos em função da sua situação em termos de *stock* ou da previsão de consumo. Neste método, sempre que o director comercial queria saber o estado de um ou mais produtos, tinha de se sentar com o responsável das expedições para, em conjunto, verem os pedidos que estavam por servir e tirar ilações sobre os produtos que o director teria que solicitar ao planeamento.

Devido ao facto de os pedidos nunca virem valorizados, nunca foi definido um valor mínimo de expedição. A gestão do que seguia ou não estava simplesmente a cargo do responsável pelas expedições e estava basicamente relacionada com dois factores: o espaço disponível em cada carro e o tipo de produto que estava a ser expedido. Por vezes, havia pedidos de duas ou três caixas de um produto com uma excelente margem e que proporcionavam um valor elevado da facturação que ficavam para trás (porque era uma quantidade pequena e não se ia pagar um valor extra pela descarga adicional para se levar essas duas / três caixas) e outras vezes, havia pedidos de 1 ou 2 paletes que avançavam, quando o custo para entregar essas paletes acabava por consumir a quase totalidade da margem do produto.

Em jeito de resumo, era um processo que não tinha qualquer critério nem definição que foi adoptado inicialmente pelo responsável pelas expedições e que funcionava enquanto o número de clientes e de produtos era reduzido, mas que, com o passar dos

anos começou a ficar completamente desactualizado. Além disso, sempre que se tentava modernizar algum procedimento ou introduzir novas técnicas neste processo, eram de imediato colocadas de lado por parte do responsável das expedições, que sempre foi extremamente resistente à mudança.


## 4. Apresentação das ferramentas desenvolvidas

Aquando da reestruturação do departamento e da entrada de novos elementos, era urgente encontrar uma solução para as problemáticas apresentadas anteriormente. Assim, foram desenvolvidas pelo autor do presente relatório duas ferramentas que se revelaram bastantes eficazes e que ajudaram a modernizar o departamento e a dar respostas rápidas e precisas e, inclusivamente, permitiram mudar e melhorar procedimentos internos. Estas ferramentas foram desenvolvidas com recurso à ferramenta disponibilizada pela Microsoft, o Excel, e com uma forte componente de programação em Microsoft Visual Basic for Applications.

### 4.1. Encomenda Automática

A primeira ferramenta criada chama-se Encomenda Automática.

Ilustração 7 - Exemplo de uma Encomenda Automática de Agroquímicos (AQ)



## Encomenda AQ

Ver todos os produtos

Ver produtos seleccionados

Enviar encomenda

Código do cliente:

Referência da encomenda:

Password de acesso:

Valor da encomenda: 0,00 €

ATENÇÃO: antes de enviar a encomenda, valide por favor se os descontos que aqui são apresentados estão correctos. Em caso de incorrecção, por favor, informe o Pedro Azevedo para proceder à respectiva correcção.

F.P.	T.P.	Designação do produto	Qtd cliente valor.	Qtd cliente ofer.	Qtd Deiba valor	Qtd Deiba oferta	Observações (endereços entrega - Outras observações pertinentes)	Caixa (s) / Unidade (s)	Valor Unitário Aut. / Man.	M Desc. Dist. S	M Aut. / Man. S	M Desc. P.M.E. S	M Aut. / Man. S	M Desc. Paleta S	M Aut. / Man. S	M Desc. Focus S	M Aut. / Man. S	M Desc. DCP S	M Aut. / Man. S	Total de desc.	Valor Unit. Final	Prazo de Pcto Aut. / S	M	Valor total do pedido
F	PE	ACTLET C - 10 LT						Bh																
H	PE	ASTECA MAYS - 1 LT						Cx																
H	PE	ASTECA MAYS - 20 LT						Bh																
H	PE	ASTECA MAYS - 5 LT						Cx																
F	PE	BAGO DE OURO 98,5% - 25 KG						Sc																
F	PE	BAGO DE OURO 98,5% - 5 KG						Sc																
D	PR	BATALEX SUPER DP - 1 KG						Cx																
H	PR	BATUTA - 5 LT						Cx																
I	PE	BLADE - 1 LT						Cx																
I	PE	BLADE - 5 LT						Cx																
I	PE	BOREAL - 1 LT						Cx																
I	PE	BOREAL - 20 LT						Bh																

Fonte: Elaboração própria

Tal como o nome indica, é uma ferramenta que permitiu desde logo uniformizar a forma com os pedidos chegam à ADV. Desde a criação desta ferramenta, todo e qualquer pedido só é válido quando chega neste formato. Desta forma, um dos principais ganhos foi a tremenda diminuição dos tempos passados ao telefone na recepção dos pedidos e a redução drástica dos enganos.

Esta ferramenta foi desenvolvida apenas para a equipa comercial, seja a equipa dos agroquímicos ou dos fitonutrientes, com a devida adaptação à estratégia do respectivo negócio. Os clientes não têm acesso a esta ferramenta.

**Ilustração 8 - Exemplo de um Encomenda Automática de Fitonutrientes (FN)**



# Encomenda FN

v3.8.3

Ver todos os produtos

Ver produtos seleccionados

Enviar encomenda

Código do cliente:

Referencia da encomenda:

Password de acesso:

Valor da encomenda:

**0,00 €**

ATENÇÃO: antes de enviar a encomenda, valide por favor se os descontos que aqui são apresentados estão correctos. Em caso de incorrecção, por favor, informe o Pedro Azevedo para proceder à respectiva correcção.

Designação do produto	Qtd cliente valor.	Qtd cliente ofer.	Observações (endereços entrega - Outras observações pertinentes)	Caixa (s) / Unidade (s)	Valor Unitário	J P	Desc. Dist.	J P	Desc. DCPF Aut. / Man.	J P	Total de desc.	Valor Unit. Final	Prazo de Pgto Aut. /	J P	Valor total do pedido
ACID FLUID - 20 LT				Bh											
ACID FLUID - 1000 LT				Cb											
ACTIVFER (4X5 kg) - 20 KG				Sc											
ATON Az - 5 LT				Cx											
BIOFERT - 25 KG				Sc											
BIOFERT - 500 KG				Bb											
BORAMIN Ca PLUS - 5 LT				Cx											
BORAMIN Ca PLUS - 20 LT				Bh											
BOREXPRT - 12,5 KG				Sc											
BOREXPRT (4 x 5 KG) - 20 KG				Sc											
CALFINISH - 12,5 KG				Sc											
CALFINISH (4X5 kg) - 20 KG				Sc											

Fonte: Elaboração Própria

Todos os pedidos passaram a ser totalmente centralizados nos comerciais, ou seja, sempre que um cliente quer efectuar um pedido, fa-lo directamente ao comercial que preenche os dados na ferramenta e envia directamente para a ADV. Deixou de haver pedidos directos de clientes à ADV. Por vezes, quando isso acontecia, quem recebia os pedidos não sabia que condições estavam acordadas para esse pedido e as indicações que havia na altura eram para que sempre que o cliente referisse algum desconto ou condição especial, essa fosse de imediato comunicada ao comercial para que este validasse. Contudo, muitas vezes, o cliente não referia nada: apenas limitava-se a dar a lista de produtos e quantidades. Acontecia que, por vezes, havia descontos que haviam sido combinados com o cliente, mas que, como o pedido tinha sido colocado directamente à ADV, o colega comercial não sabia desse pedido e logo não podia informar a ADV dos descontos combinados. Resultado: as facturas acabavam por sair erradas e tinham de ser anuladas e emitidas novamente com as condições combinadas, ou então, as facturas eram rectificadas na altura da cobrança, através da emissão de notas de crédito para rectificação do preço unitário final por produto.



Com esta ferramenta, isso deixou de acontecer. Tudo o que ficar acordado com o cliente, fica reflectido na ferramenta, quer seja uma oferta em produto, quer seja um desconto adicional, quer seja um endereço de entrega diferente do habitual ou qualquer outra indicação importante para esse pedido.

Ilustração 9 - Exemplo de um pedido feito pela encomenda automática

**Encomenda AQ**

Código do cliente: 3727

Referência da encomenda: 3727 - 12.33.56

Valor da encomenda: 3.110,61 €

A encomenda já atingiu o valor mínimo, pelo que já se encontra ok para ser enviada. Pagamento por FACTORING

ATENÇÃO: antes de enviar a encomenda, valide por favor se os descontos que aqui são apresentados estão correctos. Em caso de incorrecção, por favor, informe o Pedro Azevedo para proceder à respectiva correcção.

F.P.	T.P.	Designação do produto	Qtd cliente valor	Qtd cliente ofer	Qtd Deiba valor	Qtd Deiba ofert	Observações (endereço entrega - Outras observações pertinentes)	Caixa (s) / Unidade	Valor Unitário Au	Man.	M	Desc. Dist.	M	Desc. P.M.C.	M	Desc. Paleta	M	Desc. Focus	M	Desc. DCPF	M	Total de des	Valor Unit. Final	Prazo de Pgte	M	Valor total do pedido
F	PE		9	1				5,0 Cx	85,00 €			21%		2%								23,0%	58,91	N+5		589,05 €
I	PF		24					2,0 Cx	89,50 €			21%		2%				5%				28,0%	64,44	N+5		1.546,56 €
F	PR		40					40,0 Sc	32,50 €			21%		2%							25,0%	24,38	N+5		975,00 €	
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
								47,0																		

Fonte: Elaboração Própria

Apesar de presentemente alguns clientes enviarem os seus pedidos para os comerciais e estes depois preencherem esta ferramenta e enviarem para a ADV, em muitos casos, esse processo é logo feito na casa do cliente, pelo que o mesmo fica logo a saber quanto vale o seu pedido, as condições do mesmo e, muito importante, o valor unitário final do produto. Esta é outra grande vantagem desta ferramenta.

## 4.2. Construção e funcionamento da Encomenda Automática

Antes de passar ao funcionamento da ferramenta, é importante apresentar as colunas constantes da ferramenta para se ter uma ideia dos elementos que a compõem.

**Encomenda AQ**

Código do cliente:

Referência da encomenda:

Valor da encomenda: 0,00 €

Esta célula destina-se à colocação do código de identificação do cliente. Após a sua colocação, o nome do cliente surgirá na célula azul imediatamente ao lado.

ASCENZA®				Encomenda AQ		v5.7	
Ver todos os produtos		Ver produtos seleccionados		Enviar encomenda			
Código do cliente:		Referência da encomenda:		Password de acesso:		Valor da encomenda:	0,00 €

Nesta célula surgirá uma referência que é dada automaticamente pelo próprio ficheiro quando o pedido é finalizado. Esta referência servirá para identificação do pedido na ferramenta Lista de Encomendas, que será apresentada mais à frente neste relatório. Esta referência é composta pelo código do cliente e pela hora em que o pedido é finalizado e enviado.

ASCENZA®				Encomenda AQ		v5.7	
Ver todos os produtos		Ver produtos seleccionados		Enviar encomenda			
Código do cliente:		Referência da encomenda:		Password de acesso:		Valor da encomenda:	0,00 €

Esta célula destina-se à colocação de uma password de acesso. Cada utilizador tem a sua própria password de forma a garantir que apenas tem acesso aos clientes do seu território.

ASCENZA®				Encomenda AQ		v5.7	
Ver todos os produtos		Ver produtos seleccionados		Enviar encomenda			
Código do cliente:		Referência da encomenda:		Password de acesso:		Valor da encomenda:	0,00 €

Nesta célula irão surgir duas informações em simultâneo: se o pedido efectuado pelo cliente atinge o valor mínimo estipulado a forma de pagamento do cliente (*factoring* – através da ferramenta disponibilizada pela banca ou via directa – com recurso a cheque e/ou transferência bancária).

ASCENZA®				Encomenda AQ		v5.7	
Ver todos os produtos		Ver produtos seleccionados		Enviar encomenda			
Código do cliente:		Referência da encomenda:		Password de acesso:		Valor da encomenda:	0,00 €

Nesta célula irá surgir o valor total do pedido. Este valor vai sendo actualizado à medida que novos produtos vão sendo considerados.

Nesta zona da ferramenta encontram-se 3 botões. Com recurso a programação em Visual Basic, estes botões ajudam a ter uma melhor visualização dos produtos considerados no pedido e também para finalizar e enviar o pedido para a ADV:

- Ver produtos seleccionados – dado que a lista de produtos disponíveis é extensa, o utilizador tem sempre a possibilidade de clicar neste botão e a lista oculta automaticamente todos os produtos não seleccionados;
- Ver todos os produtos – como o próprio nome indica, este botão faz precisamente o inverso do anterior e, se houver algum filtro aplicado, ele automaticamente retira esse filtro e deixa visível todos os produtos constantes nesta ferramenta;
- Enviar encomenda – este botão serve para enviar o pedido para a ADV por e-mail, assim que o mesmo estiver concluído. Mais adiante neste relatório, explicarei mais em detalhe este procedimento.

Quanto ao corpo da ferramenta (que pode ser visualizado na ilustração 7), esta é composta por 34 colunas visíveis (no caso da ferramenta destinada ao negócio de AQ) e de 21 colunas visíveis (no caso da ferramenta destinada ao negócio de FN, num total de 80, com todos os requisitos necessários para a colocação dos pedidos na ADV (esta diferença de colunas prende-se com as diferenças entre as políticas comerciais praticadas por cada área de negócio):

- Célula 1 - **F.P.** (Família de produto – esta coluna apenas surge na ferramenta destinada ao negócio de agroquímicos e identifica o grupo de produtos a que corresponde dentro de cada negócio, por exemplo: F – Fungicida; H – Herbicida, etc);
- Célula 2 - **T.P.** (Tipo de produto – esta coluna apenas surge na ferramenta destinada ao negócio de agroquímicos e identifica o tipo de produto em função da sua classificação interna da empresa, tendo em conta a sua rentabilidade para o negócio:
  - a. PR – produto reserva – produto com baixa rentabilidade;

- b. PE – produto estrela – significa que o produto já é interessante para a empresa, mas ainda não é o mais rentável;
  - c. PF – produto focus – correspondem aos produtos com maior rentabilidade para a empresa e onde os comerciais devem focar mais a sua atenção na hora de publicitar a gama de produtos);
- Célula 3 - **Designação do produto** (indica a designação comercial do produto, bem como a sua capacidade por embalagem);
- Célula 4 - **Qtd cliente valor** (Quantidade para cliente valorizada – quantidade solicitada pelo cliente e para entrega imediata e que será valorizada);
- Célula 5 - **Qtd cliente ofer** (Quantidade para cliente de oferta – quantidade solicitada pelo cliente e para entrega imediata, mas que não será valorizada);
- Célula 6 - **Qtd Deiba valor** (Quantidade para Deiba valorizada – esta coluna apenas surge na ferramenta destinada ao negócio de agroquímicos e identifica a quantidade solicitada pelo cliente e que será valorizada mas para entregar no armazém da Deiba – mais à frente neste relatório será explicado o que é a Deiba e como funciona);
- Célula 7 - **Qtd Deiba ofer** (Quantidade para Deiba de oferta – em tudo semelhante ao caso anterior excepto na valorização);
- Célula 8 - **Observações** (permite ao comercial colocar qualquer tipo de observação que considere necessária e / ou pertinente. Geralmente é utilizada para identificar os locais de entrega do produto, sempre que o mesmo é para ser entregue não no nosso cliente, mas sim num consignatário desse cliente).

Os próximos 6 conjuntos de 3 células têm um funcionamento semelhante, pelo que será explicado o funcionamento do primeiro.

- Células 9 e 10 - **Caixa (s) / unidade (s)** (no caso da primeira célula permite, no caso dos produtos que são comercializados à caixa, visualizar se a quantidade que foi pedida corresponde a caixas certas ou não. No caso da célula 10 permite visualizar a unidade de venda – se é caixa, bilha, saco, tambor ou cuba);
- Células 11, 12 e 13 - **Valor unitário Aut. / Man. MS** (Valor unitário automático / manual Melchior Sampaio – na primeira coluna (que se encontra com fundo pintado) surgirá automaticamente o valor unitário definido na tabela de preços em vigor para o produto selecionado. A segunda coluna está destinada para colocação

manual do preço unitário a ser considerado para o produto seleccionado. Por vezes, é necessário considerar um preço diferente do que está definido na tabela de preços, quer seja devido a um acordo entre o cliente e o comercial referente a um determinado negócio, ou mesmo após a saída de uma adenda à tabela de preços em vigor mas que ainda não está reflectida na ferramenta. Sempre que esta coluna é preenchida, o preço que surgira de forma automática desaparece, ficando apenas este visível e activo). A terceira coluna é apenas dirigida para o director comercial. Sempre que a coluna anterior (valor unitário manual) é preenchida, nesta coluna surgirá um “X” indicando que o preço que está a ser considerado para aquele pedido e produto específico é diferente do que está estabelecido na tabela de preços. Qualquer alteração que seja efectuada, seja de preço, desconto ou prazo de vencimento têm de ser sempre validadas pelo director comercial e esta é uma forma de chamar a sua atenção para estas alterações).

Esta lógica de funcionamento, para além do preço unitário, aplica-se aos descontos de distribuidor<sup>4</sup>, desconto de PME<sup>5</sup>, desconto de palete<sup>6</sup>, desconto focus<sup>7</sup> e desconto DCPF<sup>8</sup>.

- Célula 29 - **Total de desc.** (Total de descontos – indica a percentagem total do desconto que vai ser considerada para o produto em causa);
- Célula 30 - **Valor Unit. Final** (Valor unitário final – revela o preço final de cada unidade de produto comprada pelo cliente, depois de retirada a percentagem total de descontos);

---

<sup>4</sup> Desconto fixo associado ao negócio / cliente e que se aplica a ambos os negócios. Apenas pode ser alterado para 0%, no caso de ser negociado um preço líquido (sem qualquer desconto).

<sup>5</sup> Desconto fixo associado ao negócio / cliente e que se aplica apenas ao negócio de agroquímicos. Apenas pode ser alterado para 0%, no caso de ser negociado um preço líquido (sem qualquer desconto).

<sup>6</sup> Desconto fixo (2%) que é atribuído ou não em função da quantidade solicitada e apenas válido para o negócio de agroquímicos. Sempre que a quantidade solicitada seja igual ou superior a uma paleta, o cliente tem direito a este desconto nesse produto. Caso contrário, não tem direito. No entanto, por motivos comerciais em alguns clientes e alguns produtos, é decidido atribuir excepcionalmente este desconto. Caso surja automaticamente, apenas pode ser alterado para 0%, no caso de ser negociado um preço líquido (sem qualquer desconto).

<sup>7</sup> Desconto variável (pode ser 1%, 2%, 3%, 4% ou 5%) apenas válido para o negócio de agroquímicos e que pretende premiar e / ou cativar a atenção do cliente para esta família de produtos da empresa, visto que são os mais rentáveis para a empresa. Geralmente este desconto é discutido e atribuído no início de cada campanha, mas pode também ser colocado manualmente na encomenda automática. Caso surja automaticamente, apenas pode ser alterado para um dos valores atrás mencionados ou para 0%, no caso de ser negociado um preço líquido (sem qualquer desconto).


<sup>8</sup> Desconto variável (pode ser qualquer percentagem) válido para ambos os negócios e que é atribuída quando, mesmo com os descontos anteriores, ainda é necessário ajustar o preço unitário final de um determinado produto. Caso surja automaticamente, apenas pode ser alterado para um outro valor ou para 0%, no caso de ser negociado um preço líquido (sem qualquer desconto).

- Células 31, 32 e 33 - **Prazo de Pgto Aut. / Man. MS** (Prazo de pagamento automático / manual Melchior Sampaio – a lógica de funcionamento é precisamente a mesma que a explicada para o conjunto de colunas “**Valor unitário Aut. / Man. MS**”, mas aplicado ao prazo de vencimento para os produtos em causa);
- Célula 34 - **Valor total do pedido.**

Antes de ser desenhada esta ferramenta, foi necessário fazer um levantamento dos elementos que eram fundamentais constarem na mesma e também que elementos poderiam ser alterados ou não.

Após essa definição, foi construída então a ferramenta que foi pensada para ser o mais *user-friendly* possível. Quando o comercial abre a ferramenta, a mesma está limpa, sem qualquer dado registado (tal como está exemplificado na ilustração 7). O primeiro passo a dar é colocar o número do cliente em causa e a sua password de acesso. Esta password é obrigatória e limita o comercial em termos de acesso aos clientes: cada comercial apenas tem acesso aos clientes que se encontram dentro da região que gere. Caso não coloque nenhuma password ou a mesma esteja errada, em vez do nome do cliente, surge a mensagem “Este cliente não é do seu território!” e, mesmo que a encomenda esteja preenchida com quantidades de produtos, os mesmos não surgem valorizados, nem surge a referência da encomenda.

### Ilustração 10 - Exemplo da ausência de password ou password errada



## Encomenda AQ

v5.7

Código do cliente: **687**  
 Este cliente não é do seu território!

Referência da encomenda:

Password de acesso:

Valor da encomenda:

**0,00 €**

ATENÇÃO: antes de enviar a encomenda, valide por favor se os descontos que aqui são apresentados estão correctos. Em caso de incorrecção, por favor, informe o Pedro Azevedo para proceder à respectiva correcção.

F.P.	T.P.	Designação do produto	Qtd cliente valor	Qtd cliente oferta	Qtd Deiba valor	Qtd Deiba oferta	Observações (endereços entrega - Outras observações pertinentes)	Caixa (s) / Unidade (s)	Valor Unitário Aut. / Man.	M	Desc. Dist. Aut. / M	M	Desc. P.M.E. Aut. / M	M	Desc. Paleta Aut. / M	M	Desc. Focus Aut. / M	M	Desc. DCPF Aut. / M	M	Total de des	Valor Unit. Final	Prazo de Pqto. Aut.	M	Valor total do pedido
I	PE	[Redacted]	600					50,0 Cx																	
I	PE		17					17,0 Bh																	
F	PR		40					40,0 Sc																	
H	PR		160					40,0 Cx																	
X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
								147,0																	


Fonte: Elaboração Própria

De referir também que o campo “Password de acesso” surge com caracteres especiais de forma a evitar que a password esteja visível. Assim evita-se que colegas acedam de forma indevida a clientes que não pertencem ao seu território.

Preenchidos estes dados, os comerciais apenas têm de colocar as quantidades pretendidas pelo cliente, referindo se as mesmas são para ser entregues directamente ao cliente ou em algum endereço específico, utilizando para isso as colunas “Qtd cliente valor” e / ou “Qtd cliente oferta” e a coluna “Observações (endereços entrega – Outras observações pertinentes)” ou se são para ser entregues no armazém DEIBA<sup>9</sup>, utilizando para isso as colunas “Qtd Deiba valor” e / ou “Qtd Deiba oferta”.

<sup>9</sup> O armazém DEIBA é uma ferramenta que a ASCENZA coloca à disposição de alguns clientes e que permite que estes possam efectuar pedidos de produtos de que estes necessitem não para recepção imediata, mas para obtenção de objectivos comerciais estabelecidos com a empresa, mas que por motivos de falta de espaço nos seus próprios armazéns, não têm capacidade de os receber. Assim, a ASCENZA transfere esses produtos para um armazém da empresa DEIBA, localizada no parque industrial da Mitrena, ao lado do parque industrial SAPEC BAY (onde fica a ASCENZA), estando contractualizado que todos os custos inerentes ao transporte e aluguer de um determinado espaço pré-definido na DEIBA ficam por conta da ASCENZA e não do cliente.

### Ilustração 11 - Exemplo de um pedido para colocação na DEIBA



## Encomenda AQ

Ver todos os produtos
Ver produtos seleccionados
Enviar encomenda

Código do cliente: **4531**

Referência da encomenda: **4531 - 0.0.0**

Password de acesso:

**A encomenda já atingiu o valor mínimo, pelo que já se encontra ok para ser enviada. Pagamento por FACTORING**

Valor da encomenda: **35.687,25 €**

ATENÇÃO: antes de enviar a encomenda, valide por favor se os descontos que aqui são apresentados estão correctos. Em caso de incorrecção, por favor, informe o Pedro Azevedo para proceder à respectiva correcção.

F.P.	T.P.	Designação do produto	Qtd cliente valoi	Qtd cliente ofer	Qtd Deiba valoi	Qtd Deiba ofer	Observações (endereços entrega - Outras observações pertinentes)	Caixa (s) / Unidade (s) -T	Valor Unitário Aut. / Man.	M	Desc. Dist. Aut. / M	M	Desc. P.M.E. Aut. / M	M	Desc. Palete Aut. / M	M	Desc. Focus Aut. / M	M	Desc. DCPF Aut. / M	M	Total des	Valor Unit. Fina	Prazo de Pgto. Aut.	M	Valor total do pedido			
I	PE				600	60		55,0 Cx	17,00 €		21%		2%		2%						25,0%	11,59	N+5		7.650,00 €			
I	PE				17			17,0 Bh	359,00 €		21%		2%		2%	X					25,0%	269,25	N+5		4.577,25 €			
F	PR				40			40,0 Sc	102,00 €		21%		2%		2%						25,0%	76,50	N+5		3.060,00 €			
H	PR				160			40,0 Cx	170,00 €		21%		2%		2%						25,0%	127,50	N+5		20.400,00 €			
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
								152,0																				

Fonte: Elaboração Própria

Aquando do preenchimento da ferramenta, os comerciais podem a qualquer momento fazer um filtro para verificar que produtos já colocaram no pedido. Para isso, basta clicarem no botão “Ver produtos seleccionados” para que a lista comprima e apenas apareçam os produtos cujas quantidades foram preenchidas. Para voltar a aparecer toda a lista de produtos, basta clicarem no botão “Ver todos os produtos” para que os filtros sejam retirados e voltem a surgir todos os produtos.

À medida que vão colocando as quantidades nos produtos pretendidos, vão surgindo algumas informações importantes:


- Quantidade de caixas ou unidades – esta informação é importante pois no caso de produtos que sejam vendidos à caixa, permite ao comercial perceber se a quantidade que está a colocar corresponde à caixa completa ou parcial: se for parcial, terá de corrigir para a caixa completa pois a ASCENZA em todos os produtos que sejam vendidos dentro de caixas, não permite a abertura das mesmas para fornecimento parcial da mesma. Tomando como exemplo o produto Montana Sapec – 1 lt, uma caixa tem 12 unidades. Isto significa que o comercial não pode vender apenas 5 ou 7 unidades. Tem de vender a caixa completa, ou seja, 12 unidades;
- Valor unitário do produto – permite tanto ao comercial como ao cliente visualizar o preço de tabela de cada produto;
- Descontos de cliente e de produtos – esta informação permite a ambos visualizarem os descontos que serão aplicados ao pedido, quer sejam descontos de cliente (desconto de distribuidor e desconto PME, bem como



os descontos de produto (desconto de palete, desconto focus e desconto DCPF);

- Valor unitário final – esta é a informação mais importante desta ferramenta, pois é este valor que define o preço base a que o produto vai sair ao cliente e em cima deste colocar a sua margem de lucro e “atacar” o mercado. É também com base neste valor que se poderão ajustar os descontos que o cliente vai ter em cada pedido;
- Valor final do pedido – é uma previsão do valor que irá surgir na factura a ser emitida ao cliente. E é uma previsão, pois a encomenda pode não ser fornecida na totalidade (por motivos de falta de *stock* e /ou outro motivo);
- Informação acerca do atingimento ou não do valor mínimo do pedido – esta informação dá a indicação acerca da possibilidade da encomenda poder ou não ser expedida no momento da sua recepção na ADV – este será um ponto a ser detalhado mais à frente neste relatório.

**Ilustração 12 - Exemplo de um pedido que não atinge o valor mínimo de pedido**



## Encomenda AQ

v5.7  
Ver todos os produtos Ver produtos seleccionados Enviar encomenda

Código do cliente: **673**

Referência da encomenda: **673 - 10.47.17**

Password de acesso:

**A encomenda ainda não atingiu o valor mínimo. Por favor, reveja a mesma. Pagamento por VIA DIRECTA**

Valor da encomenda: **474,32 €**

ATENÇÃO: antes de enviar a encomenda, valide por favor se os descontos que aqui são apresentados estão correctos. Em caso de incorrecção, por favor, informe o Pedro Azevedo para proceder à respectiva correcção.

F.P.	T.P.	Designação do produto	Qtd. cliente. valor	Qtd. cliente. ofer	Delib. valor	Delib. ofer	Observações (endereços entrega - Outras observações pertinentes)	Caixa (s) / Unidade	Valor Unitário	M	Desc. Dist.	M	Desc. P.M.E.	M	Desc. Paleta	M	Desc. Focus	M	Desc. DCPF	M	Total de des.	Valor Unit. Final	Prazo de Ppto.	M	Valor total do pedido
I	PE		12					1.0 Cx	17,00 €		21%		2%								23,0%	13,09	N+5		157,08 €
I	PE		4					1.0 Cx	103,00 €		21%		2%								23,0%	79,31	N+5		317,24 €
x	x	x	x	x	x	x	x	2,0		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Fonte: Elaboração Própria

É importante aqui salientar o seguinte: no início de cada campanha comercial, os comerciais reúnem-se com os respectivos clientes e acordam os preços a praticar e os respectivos descontos a que o cliente irá ter direito. Esses descontos são então transmitidos à ADV que os parametriza no ERP da empresa, de forma a que, quando se está a emitir uma ordem de venda de um determinado cliente, esses descontos surjam automaticamente. São esses descontos que estão reflectidos nesta ferramenta. Desta forma, tanto o comercial como o cliente podem verificar que os descontos que foram anteriormente acordados estão correctos. Existem descontos que se mantêm inalterados durante a campanha: o desconto de distribuidor e de PME (apenas poderão passar a 0%


se for negociado um preço líquido em algum produto por negociação entre o comercial e o cliente, o que é raro acontecer, mas previu-se essa possibilidade). Contudo, existem outros descontos que podem ser alterados ou acrescentados aquando da elaboração do pedido. Um exemplo disso mesmo é o desconto de palete que é atribuído em função da quantidade que se está a pedir. Por exemplo: se o cliente pedir uma quantidade igual ou superior a 600 unidades de Montana Sapec – 1 lt (o equivalente a uma paleta), o cliente terá direito a 2% de desconto. Se pedir uma quantidade inferior, não terá direito a esse desconto. Isto acontece com todos os produtos e esta ferramenta calcula de imediato se o cliente tem ou não direito a este desconto.

Relativamente aos descontos focus e DCPF, apesar de definidos no início da campanha, podem ir sofrendo alterações durante a campanha. Sempre que assim acontece, o director comercial envia um *e-mail* para a ADV que parametriza os mesmos no ERP e que depois actualiza esta ferramenta de forma a que esses descontos passem a surgir de forma automática.

Contudo, se o cliente e o comercial chegarem a acordo para que seja feito um determinado negócio com um produto a um determinado preço, onde os descontos que estejam aplicados não sejam suficientes para chegar ao valor unitário acordado, o comercial apenas tem de acrescentar esse desconto na ferramenta.

No exemplo seguinte, podemos visualizar um caso onde foi acordado dar o desconto de paleta, apesar da quantidade pedida não chegar a uma paleta.

**Ilustração 13 - Exemplo de um desconto dado excepcionalmente**



## Encomenda AQ

Ver todos os produtos
Ver produtos seleccionados
Enviar encomenda

Código do cliente:
3155

Referência da encomenda:
3155 - 10.49.27

Password de acesso:

Valor da encomenda:
2.128,00 €

A encomenda ainda não atingiu o valor mínimo. Por favor, reveja a mesma. Pagamento por VIA DIRECTA

ATENÇÃO: antes de enviar a encomenda, valide por favor se os descontos que aqui são apresentados estão correctos. Em caso de incorrecção, por favor, informe o Pedro Azevedo para proceder à respectiva correcção.

F.P.	T.P.	Designação do produto	Qtd cliente valor	Qtd cliente ofert	Qtd Deiba valor	Qtd Deiba ofert	Observações (endereços entrega - Outras observações pertinentes)	Caixa (s) / Unidade (s)	Valor Unitário Au	Man.	M	Desc. Dist.	M	Desc. P.M.E.	M	Desc. Paleta	M	Desc. Focus	M	Desc. DCPF	M	Total de des	Valor Unit. Final	Prazo de Pcto	M	Valor total do pedido
1	PF		100	10				11,0 Cx	32,00 €			21%		2%		2%	X	5%		5,0%		35,0%	19,35	N+5		2.128,00 €
x	x		x	x	x	x		11,0		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

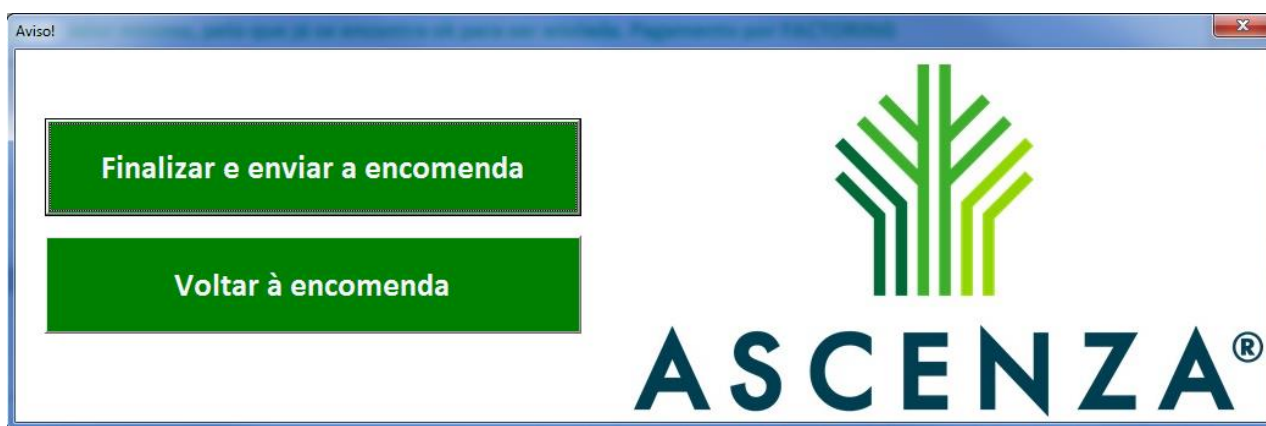
Fonte: Elaboração Própria

Todos os dados que estão carregados na ferramenta e que surgem automaticamente (preços e descontos) surgem nas células coloridas e que estão trancadas, ou seja, o ficheiro está protegido de forma a que estes dados não sejam alterados.

Contudo, os descontos que forem dados com carácter excepcional, serão colocados nas células a branco. Sempre que estas células forem preenchidas, na coluna exactamente a seguir ao desconto que foi colocado, irá surgir um “X”, que significa que se trata de um desconto excepcional e que carece de validação pelo director comercial. O aparecimento deste “X” irá influenciar posteriormente o *e-mail* onde será enviada a encomenda.

Terminado o processo de preenchimento das quantidades solicitadas pelo cliente, resta apenas ao comercial enviar a encomenda para a ADV. Para isso, não necessita de ir ao *e-mail*, compor a mensagem, anexar a encomenda e clicar no botão enviar. Basta apenas clicar no botão “Enviar encomenda” presente na própria ferramenta. Ao clicar, irá surgir uma janela de segurança, ou seja, para evitar envios acidentais de pedidos, antes do envio, a ferramenta pergunta ao utilizador se deseja efectivamente enviar o pedido ou se deseja regressar ao mesmo. O utilizador apenas tem de escolher a opção que pretende.

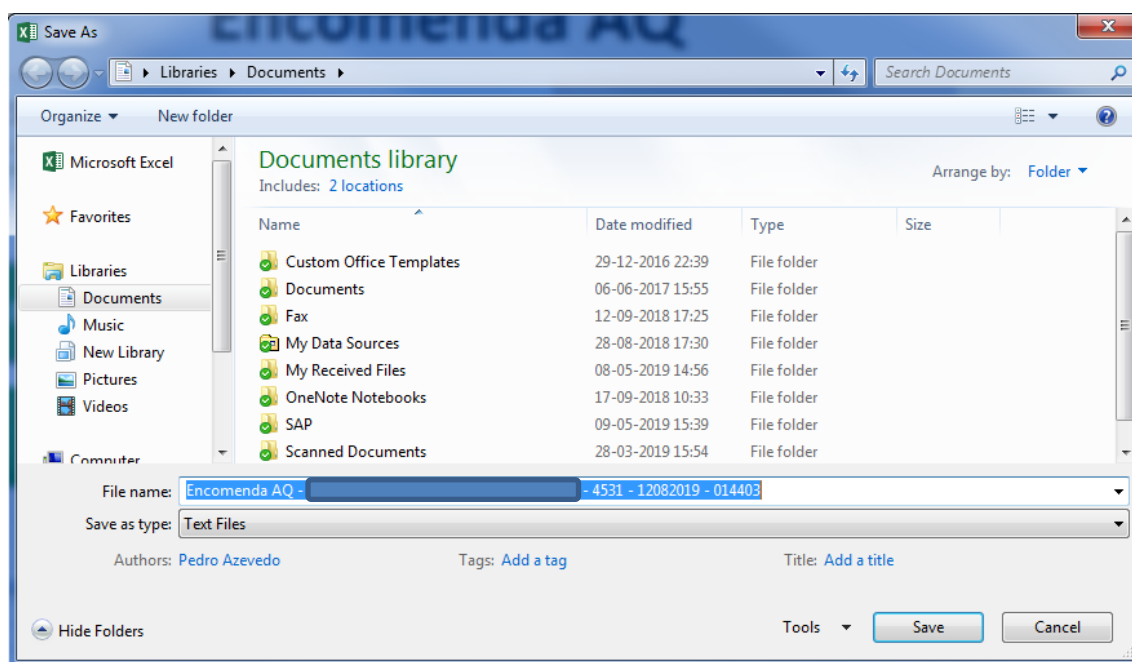
**Ilustração 14 - Exemplo da pergunta de segurança**



Fonte: Elaboração Própria

Se o utilizador seleccionar “Voltar à encomenda”, a ferramenta fecha a janela e regressa à janela anterior com a lista dos produtos e pode acrescentar e/ou corrigir alguma informação no pedido. Se clicar na opção “Finalizar e enviar encomenda”, é aberta uma nova janela onde o utilizador apenas terá de escolher o local onde quer guardar o pedido. O nome para o ficheiro é sugerido automaticamente com recurso a uma macro e é a conjugação do nome e código do cliente, da data e hora em que o pedido é gravado e enviado por e-mail. Desta forma, é possível garantir que não haverá possibilidade de haver dois pedidos exactamente com o mesmo nome. Ainda assim, o utilizador pode alterar o nome para um da sua preferência.

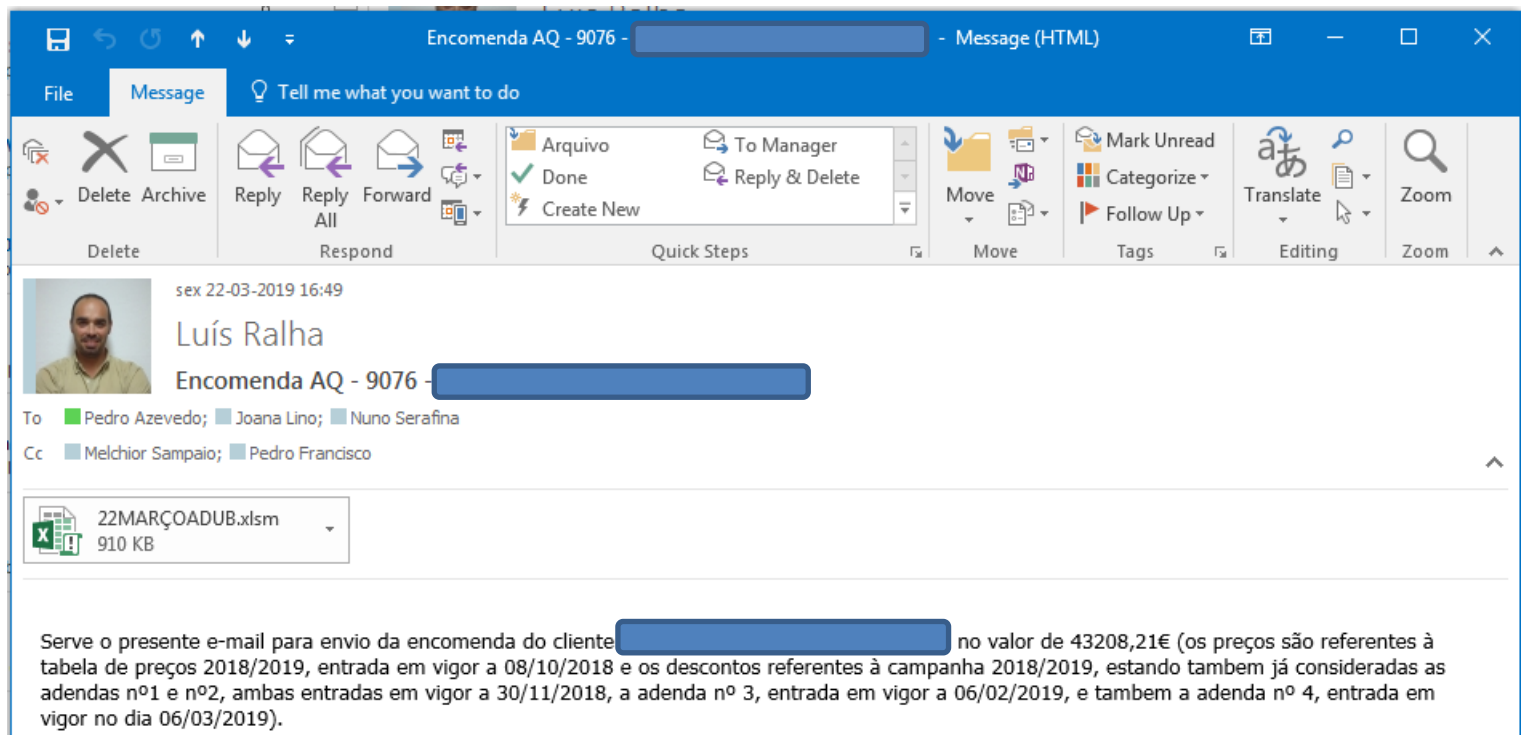
### Ilustração 15 - Mensagem que surge antes de enviar e-mail



Fonte: Elaboração Própria

Depois deste passo, é automaticamente enviado um *e-mail* com o pedido dirigido à ADV, com conhecimento do director comercial do respectivo negócio (AQ ou FN) e do responsável pela ADV. O comercial não precisa de fazer rigorosamente mais nada. Apenas tem que garantir que se encontra ligado à internet e que tem a aplicação de *e-mail* aberta no computador.

Ilustração 16 - Exemplo do e-mail recepcionado pela ADV e pelo director comercial



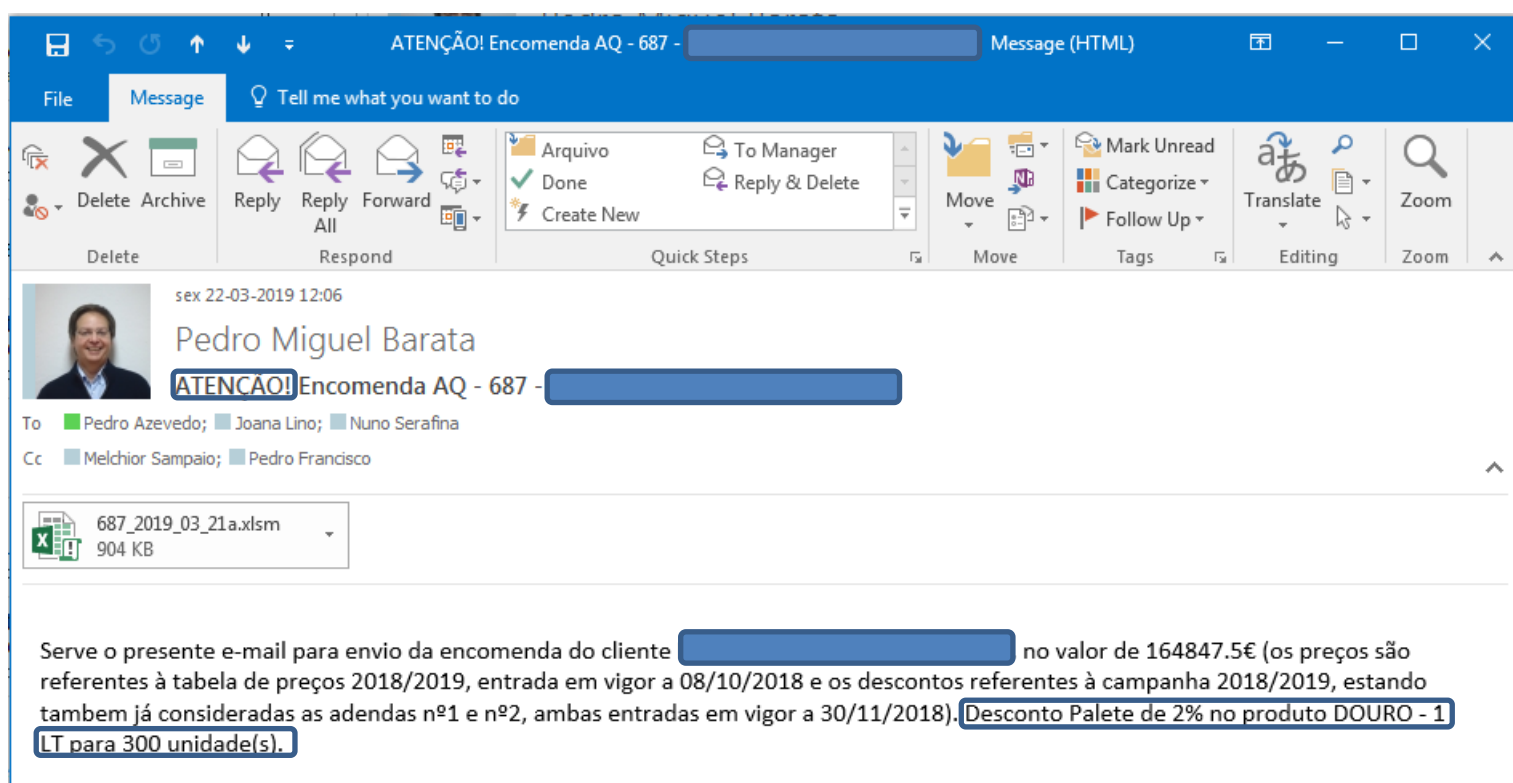
Fonte: Elaboração Própria

Todos os campos do *e-mail* estão pré-definidos na ferramenta e são preenchidos automaticamente: os endereços de *e-mail* para onde tem que ser enviado, o assunto do *e-mail* e o próprio texto do corpo do *e-mail* (estes dois últimos são preenchidos tendo em conta o cliente, o seu número de identificação, negócio e valor da encomenda).

Este *e-mail* pode conter mais ou menos informação em função de dois factores: se contém descontos excepcionais e se contém alguma informação na última linha da ferramenta.

Se tiver descontos excepcionais, dado que os mesmos têm que ser validados pelo director comercial, no assunto do *e-mail*, antes da palavra “Encomenda” irá surgir a palavra “ATENÇÃO” e no corpo do *e-mail* irá surgir a descrição de todos os descontos excepcionais que foram considerados no pedido. Desta forma, o director comercial, assim que recebe o *e-mail* com o pedido, consegue logo ver que aquele pedido tem descontos que são excepcionais e nem precisa de abrir o ficheiro para ver quais são, pois surgem no texto que acompanha o *e-mail*.

Ilustração 17 . Exemplo de um pedido com um desconto excepcional



Fonte: Elaboração Própria

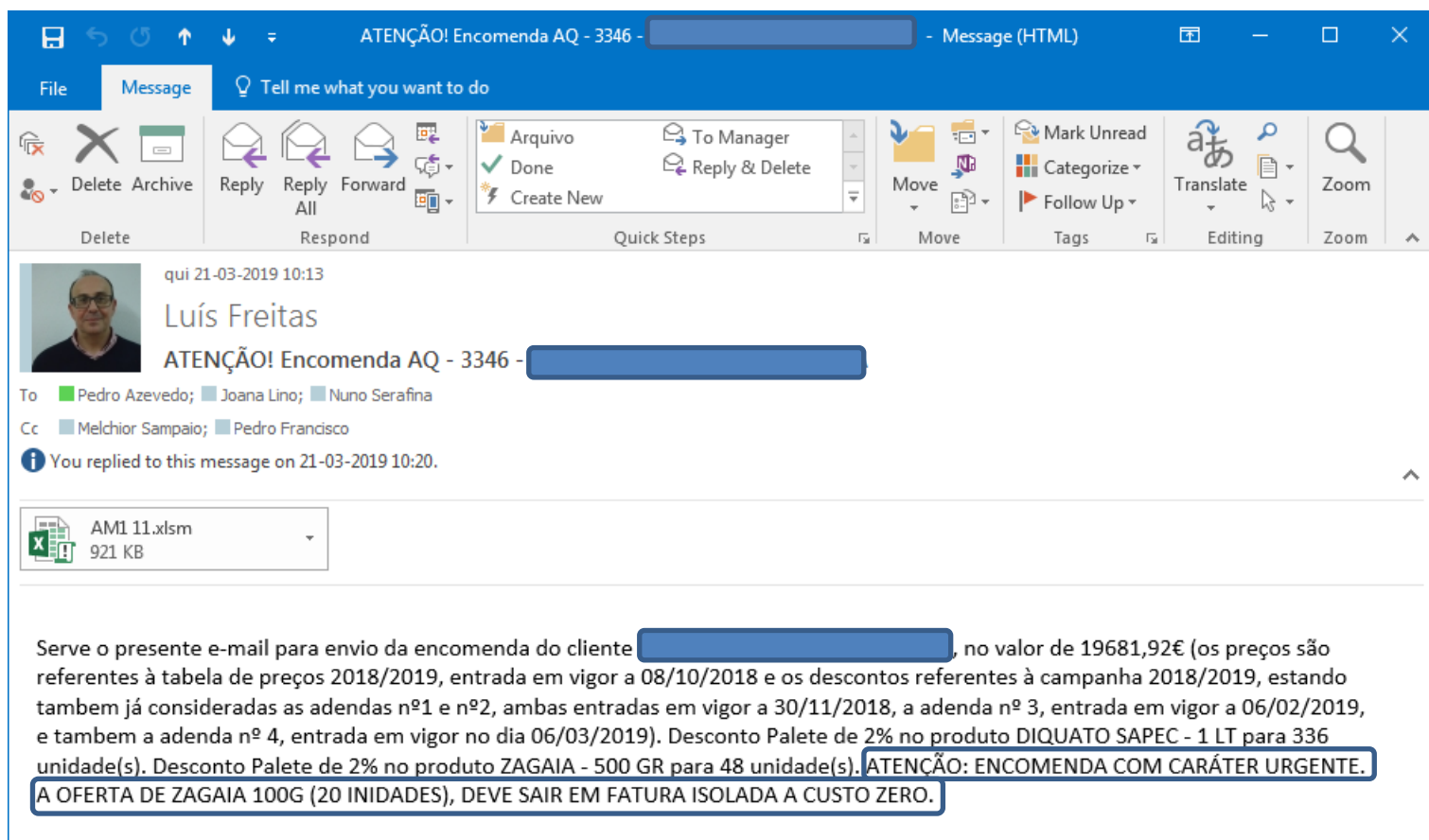
A ultima linha da ferramenta serve essencialmente para colocar uma informação que seja aplicável a todo o pedido e que seja importante que surja logo no *e-mail* para chamar a atenção. Esta informação não se sobrepõe à dos descontos excepcionais; surge imediatamente a seguir. Um exemplo disso é quando a encomenda é urgente.

Ilustração 18 - Exemplo de uma informação importante colocada na última linha

</

Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 19 - Exemplo de um e-mail com uma informação importante colocada na última linha



Fonte: Elaboração Própria

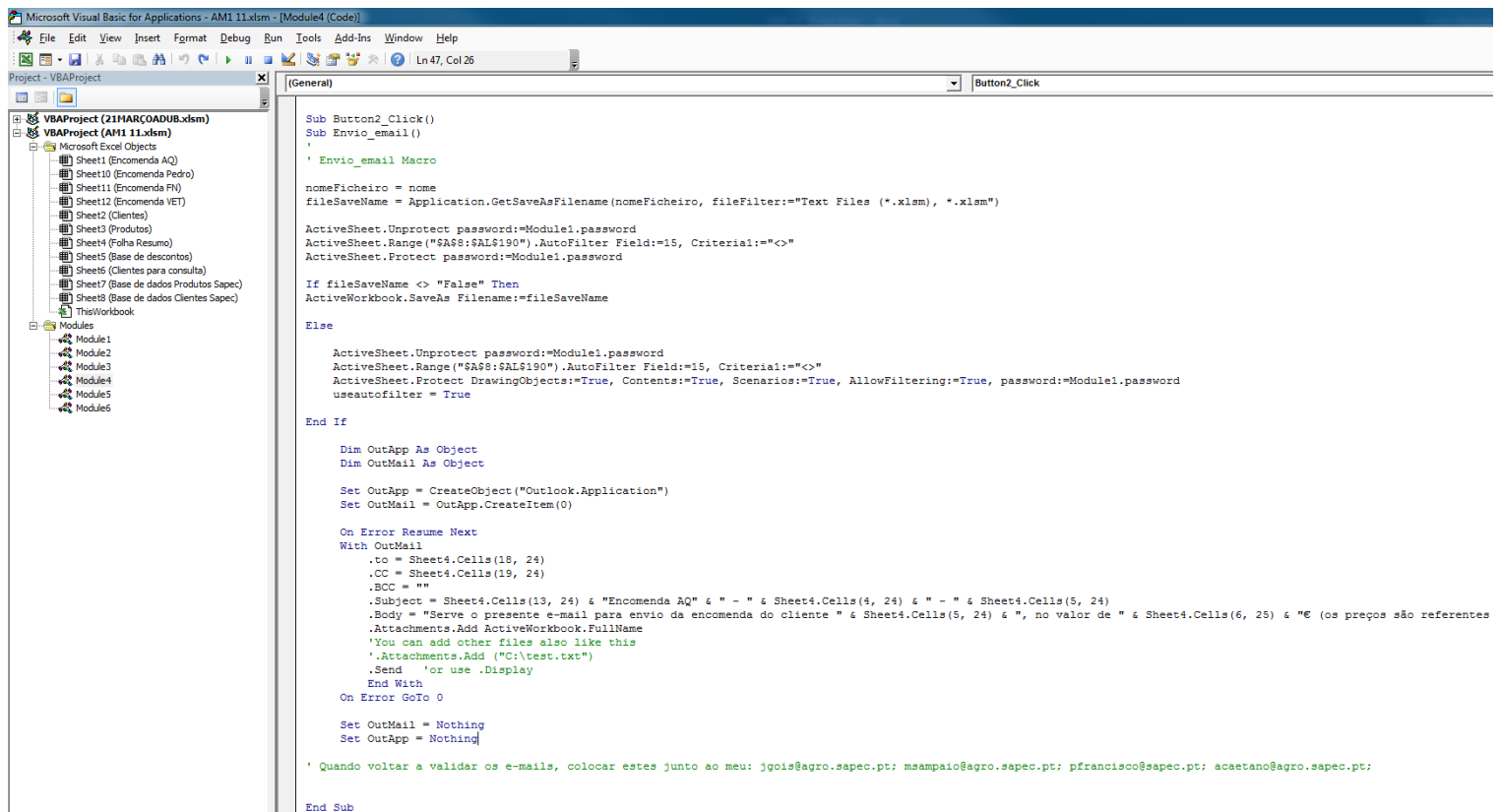
Depois deste passo, o comercial pode iniciar outro pedido, sendo que para isso basta apenas limpar os dados inseridos e inserir o número do novo cliente. A partir daqui, o processo é igual: colocar quantidades, descontos excepcionais (se aplicável), escolher o local onde quer gravar o pedido, manter / alterar o nome ao ficheiro e enviar.

A informação constante nos ficheiros recebidos pela ADV serão todos compilados numa outra ferramenta que será apresentada de seguida.

Para que todos estes processos sejam feitos sem a intervenção do comercial, foi necessário recorrer a programação e carregar a ferramenta com todos os dados necessários. De seguida, é exemplificada alguma dessa programação e alguns dos dados necessários para o correcto funcionamento desta ferramenta.

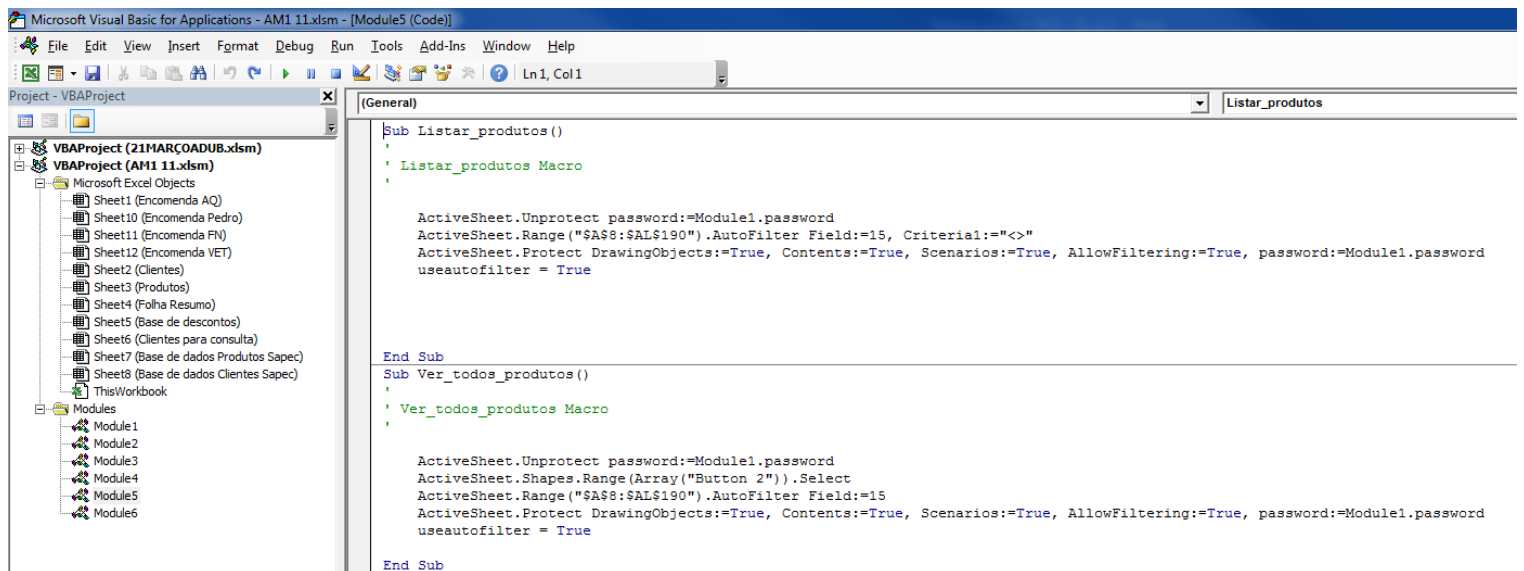


## Ilustração 20 - Exemplo da programação em Visual Basic (envio por e-mail)



Fonte: Elaboração Própria

## Ilustração 21 - Exemplo de programação em Visual Basic (mostrar e ocultar produtos)



Fonte: Elaboração Própria



**Ilustração 22 - Base de dados com todos os descontos de clientes**

Desconto focus				Desconto paleta				DCPF			
Concatenação	Parc neg cl	Grupo de preço	%	Concatenação	Parc neg cl	Grupo de preço	%	Concatenação	Parc neg cl	Grupo de preço	%
TER009076.110175	TER009076	110175	5%					TER006825.111100	TER006825	111100210187	5%
TER009076.111208	TER009076	111208	5%					TER006825.111100	TER006825	111100220187	5%
TER009076.110208	TER009076	110208	5%					TER006825.111100	TER006825	111100192084	5%
TER009076.110058	TER009076	110058	5%					TER006825.111100	TER006825	111100135086	5%
TER009076.111300	TER009076	111300	5%					TER006825.111100	TER006825	111100422084	5%
TER009076.110024	TER009076	110024	5%					TER006825.111101	TER006825	111101369086	5%
TER009076.110021	TER009076	110021	5%					TER006825.111100	TER006825	111100024084	5%
TER009076.110350	TER009076	110350	5%					TER006825.111101	TER006825	111101348086	5%
TER009076.110198	TER009076	110198	5%					TER006825.111101	TER006825	111101348091	5%
TER009076.110199	TER009076	110199	5%					TER006825.111101	TER006825	111101348099	5%
TER009076.110038	TER009076	110038	5%					TER006825.111100	TER006825	111100360174	5%
TER009076.110018	TER009076	110018	5%					TER006825.111100	TER006825	111100360181	5%
TER009076.110520	TER009076	110520	5%					TER006825.111100	TER006825	111100369086	5%
TER009076.110257	TER009076	110257	5%					TER003155.111100	TER003155	111100428086	5%
TER009076.110978	TER009076	110978	5%					TER003155.111100	TER003155	111100210187	5%
TER009076.110979	TER009076	110979	5%					TER003155.111100	TER003155	111100220187	5%
TER009076.110360	TER009076	110360	5%					TER003155.111101	TER003155	111101369086	5%
TER009076.110601	TER009076	110601	5%					TER003155.111100	TER003155	111100135086	5%
TER009209.110175	TER009209	110175	5%					TER003155.111100	TER003155	111100062086	5%
TER009209.111208	TER009209	111208	5%					TER003155.111100	TER003155	111100062084	5%
TER009209.110208	TER009209	110208	5%					TER003155.111100	TER003155	111100574132	5%
TER009209.110058	TER009209	110058	5%					TER003155.111100	TER003155	111100153086	5%
TER009209.111300	TER009209	111300	5%					TER003155.111101	TER003155	111101243152	5%
TER009209.110024	TER009209	110024	5%					TER003155.111101	TER003155	111101348086	5%
TER009209.110021	TER009209	110021	5%					TER003155.111101	TER003155	111101348091	5%
TER009209.110350	TER009209	110350	5%					TER003155.111101	TER003155	111101348099	5%
TER009209.110198	TER009209	110198	5%					TER003155.111100	TER003155	111100350086	5%
TER009209.110199	TER009209	110199	5%					TER003155.111100	TER003155	111100350091	5%
TER009209.110038	TER009209	110038	5%					TER003155.111100	TER003155	111100350099	5%
TER009209.110018	TER009209	110018	5%					TER003155.111100	TER003155	111100520181	5%
TER009209.110520	TER009209	110520	5%					TER003155.111100	TER003155	111100582084	10%
TER009209.110257	TER009209	110257	5%					TER003155.111100	TER003155	111100192084	10%
TER009209.110978	TER009209	110978	5%					TER003155.111100	TER003155	111100024082	10%
TER009209.110979	TER009209	110979	5%					TER003155.111100	TER003155	111100024084	10%
TER009209.110360	TER009209	110360	5%					TER003155.111100	TER003155	111100422084	10%
TER009209.110601	TER009209	110601	5%					TER003155.111100	TER003155	111100360181	10%

Fonte: Elaboração Própria

**Ilustração 23 - Base de dados com os clientes, territórios e respectivas passwords**

170	DEP000170	DE			PG59
400	DEP000400				
2877	TER002877				
8481	TER008481				13 LF178
15	TER000015				11 PG59
4587	TER004587				
8717	TER008717				
3886	TER003886				
9226	TER009226				
6165	TER006165				11 PG59
3828	TER003828				
9031	TER009031	AL			

Fonte: Elaboração Própria

[illegible]

Relativamente a esta ferramenta, resta apenas dizer que a mesma tem sofrido algumas actualizações, quer seja em termos estruturais da própria ferramenta, quer seja da base de dados. Para que não haja qualquer dúvida relativamente à versão actual, sempre que há uma alteração na mesma, a sua versão é alterada. O número da versão vem sempre por cima do botão “Enviar encomenda”.

Ver todos os produtos

Ver produtos seleccionados

Enviar encomenda

v4.8

Se a alteração for de fundo e implicar todos os comerciais desse determinado negócio (preço de um produto ou inclusão de um produto novo), é alterado o segundo dígito e enviado um *e-mail* para toda a equipa comercial com a nova versão explicando as alterações.

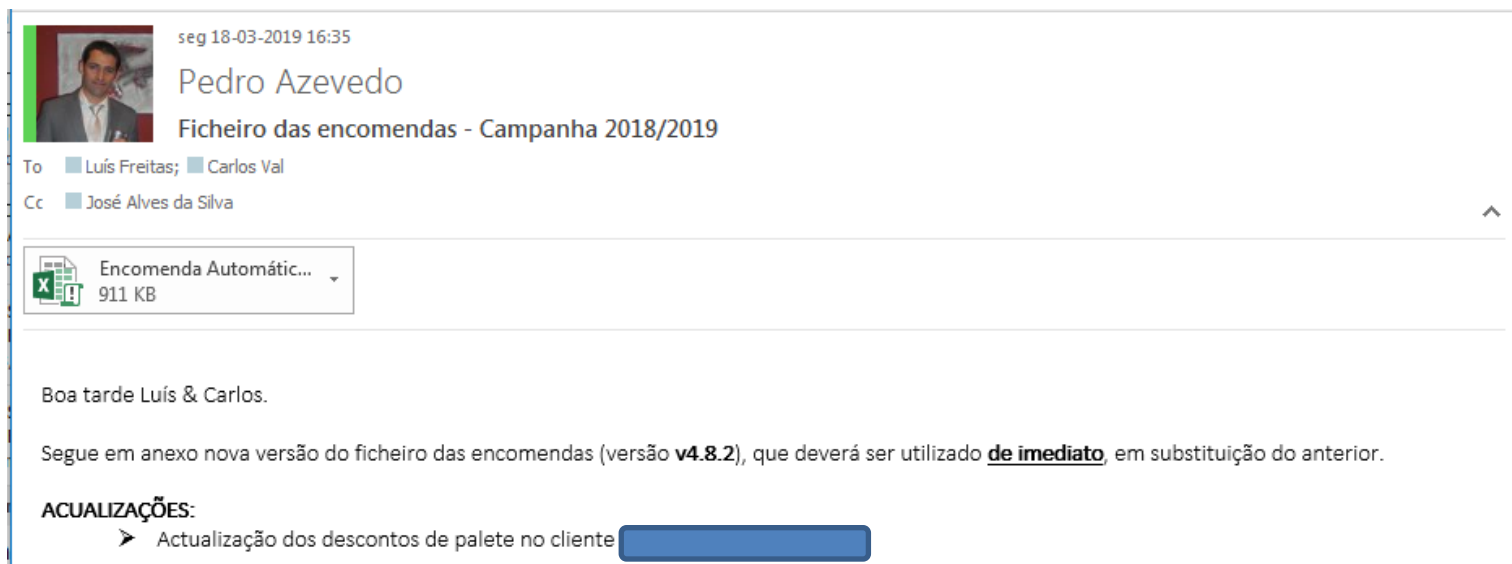
### Ilustração 26 - Exemplo de um e-mail com alteração de fundo



Fonte: Elaboração Própria


Se a alteração for, por exemplo, num desconto de um cliente específico, então é acrescentado um 3º dígito à direita e esse ficheiro é apenas enviado ao comercial respectivo.

### Ilustração 27 - Exemplo de uma alteração pontual apenas num cliente



Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 28 - Exemplo de uma versão que sofreu uma actualização pontual



# Encomenda AQ

v4.8.2

Código do cliente:

793

Referência da encomenda:

AMI 11

Ver todos os produtos

Ver produtos seleccionados

Enviar encomenda

A encomenda já atingiu o valor mínimo, pelo que já se encontra ok para ser enviada.

Valor da encomenda: 2.721,60 €

ATENÇÃO: antes de enviar a encomenda, valide por favor se os descontos que aqui são apresentados estão correctos. Em caso de incorrecção, por favor, informe o Pedro Azevedo para proceder à respectiva correcção.

F.P.	T.P.	Designação do produto	Qtde cliente valor	Qtde cliente oferta	Qtde Deiba valor	Qtde Deiba oferta	Observações (endereços entrega - Outras observações pertinentes)	Caixa (s) / Unidade (s)	Valor Unitário	Desc. Di	Desc. P.M.E	Desc. Paleta	Desc. Focus	Desc. DCPF	Total de desc.	Valor Unit. Final	Valor total do pedido
H	PF		9	3			A oferta incide na Regularização de PL sobre 120 unidades, adquiridas à data.	1,0 Cx	420,00 €	21%	2%		5%		28,0%	226,80	2.721,60 €
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
								1,0									

ATENÇÃO: ENCOMENDA DE CARATER URGENTE. DESCARGA NAS INSTALAÇÕES DA AGROPEC (PESO DA RÉGUA)

Fonte: Elaboração Própria

De forma a ter sempre um histórico das alterações efectuadas e das respectivas datas, foi criado um bloco de notas onde são registadas todas as alterações efectuadas nas ferramentas (quer seja na de AQ ou de FN).

Ilustração 29 - Bloco de notas com todos os updates efectuados

Nota de Encomenda 2018 - Notepad

File Edit Format View Help

UPDATES:

AQ:

- v2.2 - 30/01/2018 (data do primeiro envio)
- v2.3 - 05/02/2018
  - > Actualizações várias
- v2.4 - 05/02/2018
  - >Correcção de formula na coluna MS
- v2.5 - Actualizações internas (não enviado para os comerciais)
- v2.6 - 19/02/2018
  - > Inclusão do produto EQUADOR
  - > Actualização de descontos nos clientes
  - > Inclusão da opção do texto no final do ficheiro
- v2.7 - 20/02/2018
  - > actualização de formulas na sheet de transição para ficheiro de pendentes
  - > indicação do numero da versão do ficheiro na célula onde se encontra o botão "enviar encomenda"
- v2.8 - 20/02/2018
  - > correcção da formula do calculo da encomenda minima, que foi apagada inadvertidamente na actualização anterior
- v2.8.1 - 23/02/2018
  - > Inclusão dos clientes e respectivos descontos
- v2.9 - 01/03/2018
  - > Inclusão do produto TRUNFO F
  - > Correcção do preço do produto EQUADOR - 500 GR
  - > Actualização de Descontos em clientes
  - > Inclusão do valor da encomenda no texto do e-mail
- v3.0 - 17/03/2018
  - > Correcção de formula na sheet de transposição da encomenda para o meu ficheiro
- v3.0.1 - 23/03/2018
  - > Inclusão do desconto FOCUS no SPYRIT C do cliente
- v3.1 - 02-04-2018
  - > Correcção da quantidade por paleta do TRUNFO F
  - > Inclusão dos descontos FOCUS no cliente
- v3.2 - 03-04-2018
  - > Correcção da password de protecção do ficheiro
- v3.3 - 05-04-2018
  - > Correcção da quantidade por paleta do EQUADOR
  - > Inclusão dos descontos DCPF nos clientes nos produtos CERIMONIA de 1 e 5 LT
  - > Inclusão do desconto FOCUS no cliente no produto EMBAIXADOR
- v3.4 - 06-04-2018
  - > Correcção do DCPF do MONTANA SAPEC - 1000 LT (estava lançado no de 200 LT)
- v3.4.1 - 13-04-2018
  - > Inclusão do cliente
- v3.4.2 - 18-04-2018
  - > Inclusão do desconto FOCUS no EKYP TRIO AZUL em todos os clientes do território 111

Fonte: Elaboração Própria

### 4.3. Lista de encomendas

Depois de uniformizada a forma como os pedidos eram recepcionados na ADV, era necessário arranjar forma de compilar todos os pedidos que chegavam agora via *e-mail*. Não fazia sentido imprimir os mesmos em papel e deixa-los em cima da secretária.

Para além disso, era também importante que esta ferramenta permitisse reunir todos os pedidos do mesmo cliente de forma a permitir uma rápida visualização de tudo o que estava pendente de entrega para um determinado cliente.

Outra informação que era importante estar facilmente acessível era o *stock* disponível. Este era também um ponto muito importante pois perdia-se muito tempo a consultar *stocks* (a gama de produtos da ASCENZA é muito vasta) e, por vezes, o mesmo *stock* era consultado mais do que uma vez.

Além disso, muitas vezes eram colocadas ordens de venda no armazém que não tinham *stock* suficiente para serem fornecidas, o que acabava por criar entropias no armazém, visto que, quando estavam a preparar os pedidos, acabavam por perder imenso tempo à procura de produtos que não existiam, para além de que os mesmos ficavam depois em aberto nas ordens de venda, a consumir *stock* e limite de crédito.

A rastreabilidade dos pedidos era mais um factor a ter em consideração. O saber em que data foi colocado o pedido, o que fazia parte desse pedido, se tinha alguma informação pertinente no pedido para além do cliente, produto, embalagem e quantidade (como por exemplo, um endereço de entrega diferente do habitual), eram elementos chave que se perdiam quando os pedidos eram servidos, pois as folhas onde estavam os mesmos acabavam invariavelmente no lixo.

Para dar resposta a estas e outras necessidades foi então desenhada e criada a ferramenta que referimos anteriormente, denominada Lista de Encomendas.

### Ilustração 30 - Ferramenta Lista de Encomendas (1ª parte)

[illegible]

Fonte: Elaboração Própria

### Ilustração 31 - Ferramenta Lista de Encomendas (2ª parte)

Estado do stock						Data da preparação (entrega ao armazém):	12-08-2019		4,8			
Stock	Cx (s) / Und (s) em stock	Pit em stock	Total solicit. ac.	Stock Aloca	Stock Disp. s/ aloca	OV / GR Manual	Datas de preparaç	Estado da encomenda	Transportador	T. espera da enc. (R > I)	Observações às cargas	
396	396,0	Sc	9,4	195	4	197						
							202000404	31-07-2019	Finalizada	2		
							202000404	31-07-2019	Finalizada	2		
							202000404	31-07-2019	Finalizada	2		
							202000088	09-07-2019	Finalizada	1		
							202000088	09-07-2019	Finalizada	1		
							202000101	10-07-2019	Finalizada	1		
							202000101	10-07-2019	Finalizada	1		
							202000432	02-08-2019	Finalizada	13		
							202000221	17-07-2019	Finalizada	1		
							202000381	30-07-2019	Finalizada	6		
224	16,0	Cx	0,4	5110								
							202000141	12-07-2019	Finalizada	3		
							202000381	30-07-2019	Finalizada	3		
							202000432	02-08-2019	Finalizada	6		
							202000221	17-07-2019	Finalizada	6		
1.760	88,0	Cx	1,8	160								
26.760	669,0	Cx	13,4	2000								
1.505	43,0	Cx	0,4	700								
1.520	38,0	Cx	1,0	9360								
19.680	492,0	Cx	9,8	2000								

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode verificar, esta ferramenta permite agregar de forma simples todos os pedidos que chegam por *e-mail*, dando-nos inúmeras informações importantes e que permitem gerir de forma eficiente e eficaz todos os pedidos dos clientes, quer estes sejam novos ou mais antigos. Para além disso, permite fazer inúmeras análises e tirar vários relatórios que acabaram por provocar várias alterações no processo das expedições e dar uma ajuda fundamental à equipa comercial e à direcção executiva.

#### 4.4. Apresentação e funcionamento da Lista de Encomendas


Antes de passar ao funcionamento da ferramenta, é importante apresentar as colunas constantes da ferramenta para se ter uma ideia dos elementos que a compõem.

The screenshot shows the ASCENZA software interface. At the top, there's a header with the ASCENZA logo and a 'NOTA (cedências):' section. Below the header, there's a table with columns for 'Referência', 'Designação do cliente', 'Designação do produto', 'Qtz', 'Deba', and 'Observações'. The 'Ordenar Encomendas' button is highlighted with a blue box and an arrow pointing to the text below.


Nesta zona da ferramenta encontram-se 4 botões. Com recurso a programação em Visual Basic, estes botões ajudam a realizar tarefas que são rotineiras e levadas a cabo imensas vezes ao dia:

- **Ordenar Encomendas** (sempre que é acrescentado um pedido nesta ferramenta, o mesmo é acrescentado no final de todos. Depois de colocados todos os pedidos recepcionados, ao clicarmos neste botão, o mesmo selecciona todos os pedidos existentes e ordena-os de forma pré-estabelecida: por cliente, negócio, código de produto, data e finalmente, observações);
- **V. Armazém** (Vista de Armazém – depois de feita a análise aos pedidos pendentes e seleccionados os que irão ser enviados para armazém, este botão permite ocultar algumas colunas de forma a criar um relatório que será posteriormente enviado ao armazém para saberem o que vamos pedir para ser preparado e enviado aos clientes - tanto a análise aos pedidos pendentes como o relatório para o armazém serão explicados e apresentados mais à frente neste relatório);
- **V. Normal** (Vista Normal – depois de criado o relatório para o armazém, este botão faz com que as colunas que foram anteriormente ocultadas voltem a surgir, ficando novamente visíveis);
- **Geral** – esta ferramenta permite um sem número de análises e para isso, podemos usar os filtros existentes. Todos os campos têm a possibilidade de fazer filtros. Dado que ao trabalharmos na ferramenta diariamente é necessário fazer imensos filtros, também é necessário desfazê-los. Assim, em vez de os desfazermos um a um, ao clicarmos neste botão, ele retira todos os filtros existentes de uma só vez.



Ordenar Encomendas		V.Armazé		V.Normal		Geral		 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">             AQ 11 13 14 32 33 34 35              FN 10 20 30 40              VE 11 12 13 14 32 36 JL           </div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 10px;"> <b>NOTA (cedências):</b>              Batuta 5 lt (20 - Plus Alqueva), Blade 5 lt (80 - Topavi Pec) e Corsário 1 e 5 lt (348 e 120 - Topavi Pec), falar P. Sapata. Montana Supra 200 lt (4 - Casa Queridos), falar L. Ralha. Oxamyl 5 lt (240 - Sopronorte), falar M. Sampaio.           </div>										Lista de encom				
Referência encomenda	1	Di da encomenda	2	Ida da encomenda	3	Cliente	Designação do cliente	C	Te	Ne	F.P	T.P	4	Produto	Designação do produto	Qtd val	Qtd ofe			Deiba / Alln	Deiba / Alln	Deiba (sali)

Nesta zona encontram-se vários botões que vão servir para criar relatórios com os produtos pendentes de entrega por negócio e / ou por território (estes relatórios serão apresentados mais à frente neste relatório).

Ordenar Encomendas		V.Armazé		V.Normal		Geral		 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">             AQ 11 13 14 32 33 34 35              FN 10 20 30 40              VE 11 12 13 14 32 36 JL           </div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 10px;"> <b>NOTA (cedências):</b>              Batuta 5 lt (20 - Plus Alqueva), Blade 5 lt (80 - Topavi Pec) e Corsário 1 e 5 lt (348 e 120 - Topavi Pec), falar P. Sapata. Montana Supra 200 lt (4 - Casa Queridos), falar L. Ralha. Oxamyl 5 lt (240 - Sopronorte), falar M. Sampaio.           </div>										Lista de encom				
Referência encomenda	1	Di da encomenda	2	Ida da encomenda	3	Cliente	Designação do cliente	C	Te	Ne	F.P	T.P	4	Produto	Designação do produto	Qtd val	Qtd ofe			Deiba / Alln	Deiba / Alln	Deiba (sali)

Este campo é reservado às cedências de produto. Por vezes, alguns negócios que os nossos clientes têm combinados com os seus agricultores caem por terra, fazendo com que os produtos envolvidos acabem por ficar em casa dos nossos clientes. Nos casos em que esses produtos já não tenham hipóteses de ser comercializados pelo nosso cliente, este informa-nos acerca do(s) produto(s) em causa e respectiva(s) quantidade(s) para que o comercial possa transferi-los para outro seu cliente que esteja a precisar dos mesmos. No caso de não ser possível efectuar essa transferência para algum cliente do seu território, este informa a ADV que regista essa informação neste campo. Assim que surge um pedido de um outro cliente de outro território relativo ao produto que o cliente anterior não conseguiu vender, é então dado início ao processo de cedência, ou seja, é solicitado um transporte para recolher o produto em casa do cliente que não o conseguiu vender, para o transportar para o novo cliente. Sempre que isso acontece, esta informação é actualizada.

1.431.111,83	P: 797	797	Estado do stock	Data da preparação (entrega ao armazém):	12-08-2019	4,8
--------------	--------	-----	-----------------	--	------------	-----

Esta informação diz respeito ao valor total de todos os pedidos que estão actualmente inseridos na ferramenta, bem como o total de paletes. Sempre que é feita a análise dos pedidos e seleccionados os produtos e clientes a fornecer, estes valores são actualizados automaticamente para nos indicar o valor total dos pedidos que serão enviados ao armazém, bem como o total de paletes resultante dessa selecção.

1.431.111,83	P: 797	797	Estado do stock	Data da preparação (entrega ao armazém):	12-08-2019	4,8
--------------	--------	-----	-----------------	--	------------	-----

→ O valor indicado (4,8) corresponde ao tempo médio em dias úteis entre a data da colocação da encomenda e a sua expedição. Esta informação ajuda-nos a perceber em média o tempo que leva a satisfazer um pedido de um cliente.

Quanto ao corpo da ferramenta, esta é composta por 54 colunas visíveis (num total de 85) com toda a informação necessária para poder analisar os pedidos e coloca-los no armazém para expedição. Dado que algumas das colunas são precisamente as mesmas que surgem na Ferramenta Automática, serão apenas apresentadas as colunas que são novas nesta ferramenta:

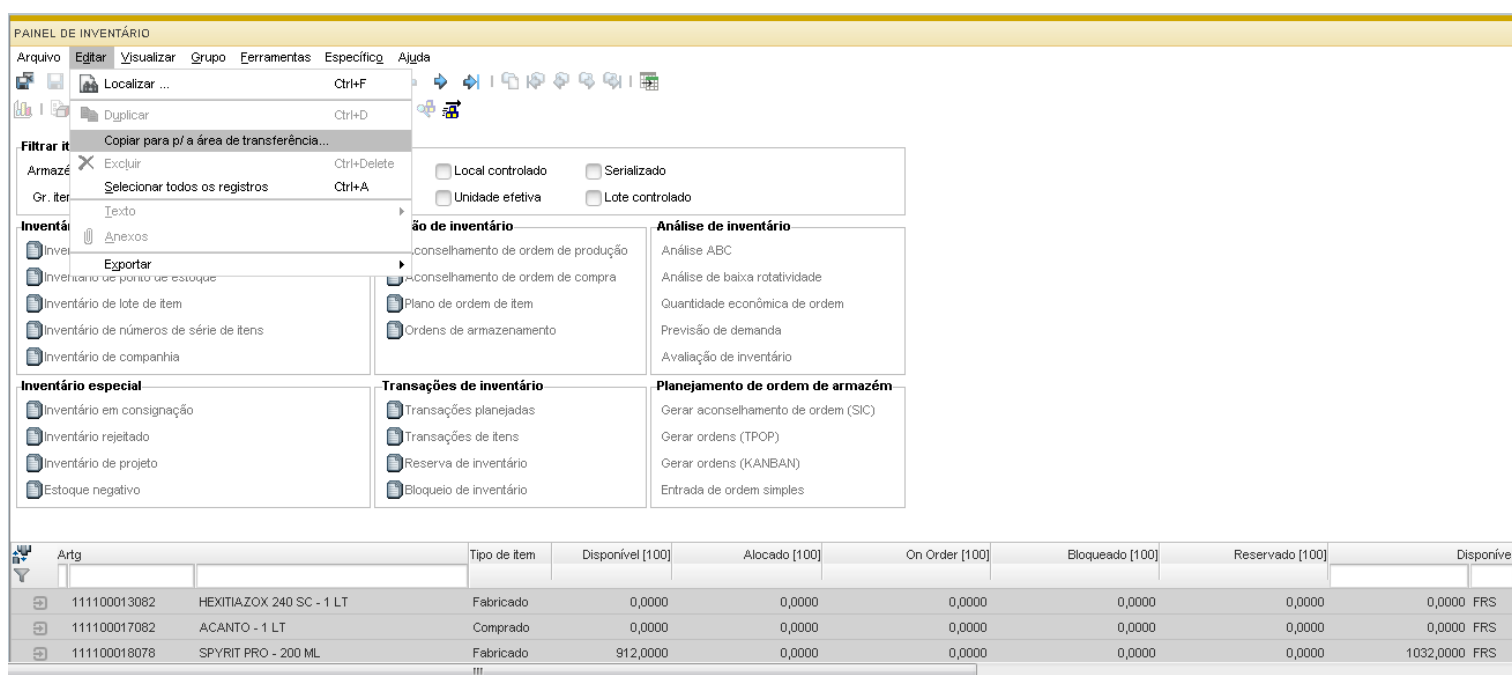
- **Célula 1 - Referência da encomenda** (este campo corresponde à referência do pedido e é colocado na ferramenta de encomenda automática. Sempre que é necessário esclarecer alguma situação referente a um pedido, o comercial apenas tem de indicar esta referência para rapidamente a identificar quando necessário);
- **Célula 2 - Data da encomenda;**
- **Célula 3 - Idade da Enc.** (Idade da encomenda - enquanto o pedido não for satisfeito, este campo indica-nos os dias que já passaram desde a sua colocação - apenas contabiliza os dias úteis);
- **Célula 6 - C** (Considerar - esta coluna serve para identificar os pedidos a serem servidos em cada análise diária. Para isso, basta apenas colocar um “s” neste campo e no final da análise, fazer um filtro nesta coluna por “s” para termos os pedidos a serem servidos);
- **Célula 7 - Ter.** (Território - identifica o território a que pertence o cliente);
- **Célula 8 - Neg.** (Negócio - identifica o negócio a que corresponde o produto se é AQ ou FN);
- **Célula 18 - U** (Urgente - identifica o grau de urgência de pedido efectuado pelo cliente: se a coluna estiver identificada com “U” e com a cor verde, significa que a mesma foi tratada com carácter de urgência; se em vez de verde, estiver amarela, significa que a mesma por algum motivo (por exemplo, falta de *stock*), não foi possível tratar com urgência);

- Célula 39 - **Plt** (Paletes - permite ver a quantas paletes corresponde a quantidade solicitada do produto);
- Célula 40 - **Estado do stock** (possivelmente, a coluna mais importante de toda a ferramenta: permite de uma forma rápida perceber não só se a quantidade em armazém chega para servir o pedido em causa, mas todos os pedidos pendentes desse produto. Se surgir “Tranquilo”, significa que existe *stock* suficiente para satisfazer o pedido; se surgir “Sujeito a rateio”, significa que o *stock* existente em armazém não chega para satisfazer todos os pedidos desse produto e então terá de se proceder a um rateio de produto; se surgir “Sem *stock*”, significa que não há *stock* algum);
- Célula 41 - **Stock LN** (indica a quantidade por unidade existente em *stock*);
- Célula 42 – **Cx (s) / Und (s) em stock** (Caixa (s) / unidades (s) em *stock* - indica a quantidade de embalagens por unidade de venda existente em *stock*);
- Célula 43 - **Plt em stock** (Paleta em *stock* - indica a quantidade de embalagens por paleta existente em *stock*);
- Célula 44 - **Total solicitado** (indica a totalidade do produto em causa pendente de entregue de todos os clientes);
- Célula 45 - **Stock Alocado** (indica a quantidade de produto que, apesar de ainda constar no *stock*, já está considerada numa ordem de venda e apenas aguarda preparação para expedição);
- Célula 46 - **Stock disponível sem alocado(s)** (indica-nos a quantidade final disponível já sem o *stock* que já está em ordem de venda e que apenas aguarda preparação para expedição);
- Célula 47 - **OV / GR Manual** (Ordem de venda / Guia de remessa manual - dá-nos o número da ordem de venda ou guia de remessa manual onde o produto foi expedido);
- Célula 48 - **Data de preparação** (data em que o pedido foi enviado para armazém para preparação);
- Célula 49 - **Estado da encomenda** (indica o estado actual do pedido: pendente (quando vazio), em preparação, cancelado ou finalizado);

- Célula 50 - **Transportador** (empresa ou comercial que efectuou o transporte do pedido);
- Célula 51 - **Tempo de espera da encomenda** (número de dias que passaram desde a colocação do pedido até à sua expedição);
- Célula 52 - **Observações às cargas** (este campo destina-se à colocação de qualquer observação pertinente referente à carga onde segue o presente pedido).

Apresentada a ferramenta, passamos a apresentar o seu método de funcionamento. Um dos principais requisitos desta ferramenta era que nos permitisse visualizar o *stock* à medida que fossemos colocando aqui os pedidos. Para isso é necessário ir buscar os mesmos ao ERP da empresa, entrar na sessão “Painel de Inventário”, seleccionar todos os produtos e escolher a opção “Copiar p/ a área de transferência”.

**Ilustração 32 - Sessão "Painel de Inventário" no ERP**



Fonte: ERP LN, consultado em 09 de Março de 2019.

Após feita a transferência, basta apenas ir para a ferramenta, escolher a folha “*Stock 100*” e colar lá os dados.

**Ilustração 33 - Colagem dos *stocks* na lista de encomendas**

		Tipo de	Dispon	Alocad	On Ord	Bloque	Reserv	Dispon	
111100013082	HEXITIAZOX 240 SC - 1 LT	Fabricado	0	0	0	0	0	0	FRS
111100017082	ACANTO - 1 LT	Comprado	0	0	0	0	0	0	FRS
111100018078	SPYRIT PRO - 200 ML	Fabricado	912	0	0	0	0	1032	FRS
111100018082	DIMETOM+PROPOM-90+500 SC- 1 LT	Fabricado	0	0	0	0	0	0	FRS
111100018084	DIMETOM+PROPOM-90+500 SC- 5 LT	Fabricado	0	0	0	0	0	0	BLH
111100018085	SPYRIT PRO - 10 LT	Fabricado	441	0	0	0	0	441	BLH
111100019074	JUDO COMBI - 100 ML	Fabricado	0	0	0	0	0	105	FRS
111100019082	JUDO COMBI - 1 LT	Fabricado	0	0	0	0	0	96	FRS
111100019084	JUDO COMBI - 5 LT	Fabricado	0	0	0	0	0	0	BLH
111100021129	KSAR VITIS - 3 KG	Fabricado	740	0	0	0	0	755	SAC
111100021173	KSAR VITIS - 60 GR	Fabricado	0	0	0	0	0	245	FRS
111100021180	KSAR VITIS - 600 GR	Fabricado	1764	48	0	0	0	1884	FRS
111100022129	KSAR MAX (Sac) - 3 KG	Fabricado	0	0	0	0	0	3	SAC
111100022142	KSAR MAX - 300 GR	Fabricado	2448	696	0	0	0	2448	FRS
111100022180	KSAR MAX - 600 GR	Fabricado	0	0	0	0	0	0	FRS
111100023070	BAYTHROID - 62,5 ML	Fabricado	0	0	0	0	0	0	FRS
111100023082	BAYTHROID - 1 LT	Fabricado	0	0	0	0	0	0	FRS
111100024076	JUDO - 25 ML	Fabricado	20230	0	0	0	0	21420	FRS
111100024079	JUDO - 250 ML	Fabricado	2256	0	0	0	0	2376	FRS
111100024082	JUDO - 1 LT	Fabricado	1056	0	0	0	0	1224	FRS
111100024084	JUDO - 5 LT	Fabricado	628	0	0	0	0	676	BLH
111100024087	JUDO - 25 LT	Fabricado	0	0	0	0	0	0	BLH
111100025123	COPERNICO - 240 GR	Fabricado	0	0	0	0	0	0	SAQ
111100025184	COPERNICO - 5 KG	Fabricado	0	0	0	0	0	0	SAC
111100025187	COPERNICO - 25 KG	Fabricado	0	0	0	0	0	0	SAC
111100026141	NUCOP-M 35% HIBIO - 170 GR	Fabricado	0	0	0	0	0	0	SAQ
111100026184	NUCOP-M 35% HIBIO - 5 KG	Fabricado	0	0	0	0	0	0	SAC
111100026187	NUCOP-M 35% HIBIO - 25 KG	Fabricado	0	0	0	0	0	0	SAC

« » | Lista das encomendas | Clientes para consulta | Produtos | **Stock 100** | +

Fonte: Elaboração Própria

A partir deste momento, o *stock* fica actualizado na ferramenta e podemos passar à fase seguinte.

A seguir, vamos juntar a esta ferramenta as encomendas novas que chegaram via *e-mail*, transpondo-as da ferramenta Encomenda Automática para esta ferramenta. No entanto, como já foi dito anteriormente, as encomendas automáticas estão adaptadas em função do negócio a que dizem respeito, e têm por isso mais ou menos informação / colunas. Para simplificar e uniformizar as colunas a transpor da encomenda automática para a lista de encomendas, foi criada uma macro na ferramenta que faz esse trabalho sozinha e prepara os elementos necessários na encomenda automática para serem transpostos para a lista de encomendas. Basicamente, a macro reúne numa folha diferente da encomenda automática os elementos necessários no formato necessário. Para isso, basta apenas efectuar a seguinte combinação de teclas: “CTRL” + “U”.

### Ilustração 34 - Pedido antes de ser transposto para a lista de encomendas

[illegible]

Fonte: Elaboração Própria

### Ilustração 35 - Pedido pronto para ser transposto para a lista de encomendas

[illegible]

Fonte: Elaboração Própria

Após este passo, basta apenas seleccionar as linhas com os produtos (tal como está assinalado no exemplo acima) e copiar. De seguida, vamos à ferramenta Lista de Encomendas e, no final de todos os pedidos, vamos colar os dados copiados.

### Ilustração 36 - Pedido transposto para a lista de encomendas

[illegible]

Fonte: Elaboração Própria

Assim que colocamos aqui o pedido, há várias informações que nos permitem ter uma ideia do que podemos ter para fornecer ou não. Vejamos o exemplo seguinte.

### Ilustração 37 - Exemplo da informação que fica de imediato disponível aquando da transposição do pedido para a lista de encomendas

NOTA (cedências):

- Plus Alqueva, Blade 5 It (80 - Topavi Pec), falar P. Sapata, Douro 1 It (ste), Boreal 1 It (600 - CCACP), Judo 5 It (60 - CCACP) e Douro 1 It (504 - ar com L. Ralha. Oxamy! 5 It (240 - Sopronorte), falar M. Sampaio.

?

Falar Comercial antes de expedir para gerir entregas

1.466.799,08

P: 801

801

Estado do stock

Lista de encomendas

Designação do produto	Qtd val	Qtd off	Deiba / Altr	Deiba / Altr	Deiba (saída) / Altr	U	Observações	Valor unit	Dist.	Cmp	Pal / Est	Focus	DCPF	Total Del	Valor unitário final	Prazo de entrega	Valor total do pedido	Caixa (s) / Unidade (s)	Pir	Estado do stock	Stock LN	Cx (s) / Und (s) em stock	Pit em st	Total solicitado	Stock Aloca	Stock Disp. e/ aloca			
<div></div>	40						OK para envio abaixo do valor mínimo do LS via presencial em 17/07	32,50	21%	2%	2%			25,0%	24,38	N+5	975,00	40,0	Sc	1,0									
	28							2,20	21%	2%				23,0%	1,69	N+5	47,43	2,0	Cx	0,1									
	70							3,10	21%	2%		5%	X	28,0%	2,23	N+5	156,24	2,0	Cx	0,0									
	20						Cancelada (LN via presencial em 24/07)	103,00	21%	2%				23,0%	79,31	N+5	1.586,20	5,0	Cx	0,1									
	8						Cliente levanta com transporte próprio na Fabrica 48 ou 58 FEIRA	176,00	21%	2%			4,0%	X	27,0%	128,48	N+5	1.027,84	2,0	Cx	0,1								
	120						O Cliente vai levantar o Produto na proxima semana com carro próprio - Cancelada (LN via tim em 05/07)	14,00	21%	2%					23,0%	10,78	N+5	1.293,60	10,0	Cx	0,2								
				600	60			17,00	21%	2%	2%	2%			25,0%	11,59	N+5	7.650,00	55,0	Cx	1,1	Tranquilo	1.080	90,0	Cx	1,8	660	12	408
				17				359,00	21%	2%	2%	2%	X		25,0%	269,25	N+5	4.577,25	17,0	Bh	0,5	Tranquilo	211	211,0	Bh	6,2	17		
				40				102,00	21%	2%	2%	2%			25,0%	76,50	N+5	3.060,00	40,0	Sc	1,0	Tranquilo	372	372,0	Sc	9,3	84		
			160					170,00	21%	2%	2%	2%		25,0%	127,50	N+5	20.400,00	40,0	Cx	1,0	Sujeito a rateio	120	30,0	Cx	0,8	160	31	-71	

Fonte: Elaboração Própria

Neste exemplo podemos verificar de imediato que os três primeiros produtos dos que foram copiados e se encontram selecionados podem ser fornecidos pois existe *stock* suficiente (na coluna “Estado do *stock*” aparece “Tranquilo” e na coluna seguinte, podemos verificar que existem 1080, 211 e 372 unidades respectivamente). Podemos também verificar que para o primeiro, segundo e quarto produtos, este é o único pedido que existe por fornecer, uma vez que na coluna “Total solicitado” surge 660, 17 e 160 respectivamente. No caso do terceiro produto, verificamos que este não é o único pedido deste produto que se encontra por servir, pois este pedido é de 40 unidades e a quantidade que surge na coluna “Total solicitado” é de 84 unidades. Podemos ainda verificar que, no caso do terceiro e quarto produtos, a quantidade solicitada corresponde a uma paleta completa, no primeiro produto corresponde a pouco mais de uma paleta e no caso do segundo, a quantidade solicitada é de meia paleta. O último produto é o único em que na coluna “Estado do *stock*” surge a indicação “Sujeito a rateio”, o que significa que a quantidade que existe em *stock* já não chega para satisfazer este pedido. Podemos também concluir que existe uma unidade que já se encontra alocada a uma ordem de venda, pelo que a quantidade que temos de considerar como efectivamente disponível são 89 unidades e não os 120 que surge na coluna “*Stock LN*”.

É importante aqui referir que tudo isto é dinâmico, ou seja, à medida que vamos transpondo mais pedidos para a lista de encomendas, a informação referente à disponibilidade ou não dos produtos vai sendo actualizada.

Após este passo, é importante codificar as encomendas. Esta codificação é feita com recurso a cores nas colunas “Referência da encomenda”, “Data da encomenda” e “Designação do cliente”. Nas duas primeiras é colocada a cor cinzento claro para indicar

que se trata de um pedido novo e que vai ser alvo de análise pela primeira vez. Após ser analisada, esta cor é retirada (o motivo desta codificação é explicado mais à frente). Na coluna “Designação do cliente” é colocada a cor verde claro ou vermelho claro, em função do cumprimento do valor mínimo estabelecido por pedido.

Ilustração 38 - Exemplo da encomenda transposta já codificada

Ordenar Encomendas

V.Armazé

V.Normal

Geral

ASCENZA®

AQ 11 13 14 32 33 34 35

FN 10 20 30 40

VE 11 12 13 14 32 36

corp

JL

NOTA (cedências):

Batuta 5 lt (20 - Plus Alqueva), Blade 5 lt (80 - Topavi Pec), falar P. Sapata. Douro 1 lt (660 Aduboeste), Boreal 1 lt (600 - CCACP), Judo 5 lt (60 - CCACP) e Douro 1 lt (504 - CCACP), falar com L. Ralha. Oxamyl 5 lt (240 - Sopronorte), falar M. Sampaio.

Lista de encomendas

Referência encomenda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000
Ida	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de	de																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											



opção “Sujeito a rateio”. O passo seguinte é ver o *stock* que há disponível e analisar, mediante os critérios definidos (satisfação da totalidade do pedido, necessidade de expedição para fazer o valor mínimo de expedição e / ou outro), se o pedido pode ser servido.

Sempre que um pedido não pode ser servido na sua totalidade, então na ferramenta faz-se uma duplicação do pedido, dividindo o mesmo pela quantidade servida e pela que fica pendente, colocando na coluna “Observações” a referência da partida e o pedido inicial.

**Ilustração 39 - Exemplo de uma partida parcial de um pedido**

Ordenar Encomendas

V.Armazé

V.Normal

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

293

294

295

296

297

298

299

300

301

302

303

304

305

306

307

308

309

310

311

312

313

314

315

316

317

318

319

320

321

322

323

324

325

326

327

328

329

330

331

332

333

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343

344

345

346

347

348

349

350

351

352

353

354

355

356

357

358

359

360

361

362

363

364

365

366

367

368

369

370

371

372

373

374

375

376

377

378

379

380

381

382

383

384

385

386

387

388

389

390

391

392

393

394

395

396

397

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408

409

410

411

412

413

414

415

416

417

418

419

420

421

422

423

424

425

426

427

428

429

430

431

432

433

434

435

436

437

438

439

440

441

442

443

444

445

446

447

448

449

450

451

452

453

454

455

456

457

458

459

460

461

462

463

464

465

466

467

468

469

470

471

472

473

474

475

476

477

478

479

480

481

482

483

484

485

486

487

488

489

490

491

492

493

494

495

496

497

498

499

500

501

502

503

504

505

506

507

508

509

510

511

512

513

514

515

516

517

518

519

520

521

522

523

524

525

526

527

528

529

530

531

532

533

534

535

536

537

538

539

540

541

542

543

544

545

546

547

548

549

550

551

552

553

554

555

556

557

558

559

560

561

562

563

564

565

566

567

568

569

570

571

572

573

574

575

576

577

578

579

580

581

582

583

584

585

586

587

588

589

590

591

592

593

594

595

596

597

598

599

600

601

602

603

604

605

606

607

608

609

610

611

612

613

614

615

616

617

618

619

620

621

622

623

624

625

626

627

628

629

630

631

632

633

634

635

636

637

638

639

640

641

642

643

644

645

646

647

648

649

650

651

652

653

654

655

656

657

658

659

660

661

662

663

664

665

666

667

668

669

670

671

672

673

674

675

676

677

678

679

680

681

682

683

684

685

686

687

688

689

690

691

692

693

694

695

696

697

698

699

700

701

702

703

704

705

706

707

708

709

710

711

712

713

714

715

716

717

718

719

720

721

722

723

724

725

726

727

728

729

730

731

732

733

734

735

736

737

738

739

740

741

742

743

744

745

746

747

748

749

750

751

752

753

754

755

756

757

758

759

760

761

762

763

764

765

766

767

768

769

770

771

772

773

774

775

776

777

778

779

780

781

782

783

784

785

786

787

788

789

790

791

792

793

794

795

796

797

798

799

800

801

802

803

804

805

806

807

808

809

810

811

812

813

814

815

816

817

818

819

820

821

822

823

824

825

826

827

828

829

830

831

832

833

834

835

836

837

838

839

840

841

842

843

844

845

846

847

848

849

850

851

852

853

854

855

856

857

858

859

860

861

862

863

864

865

866

867

868

869

870

871

872

873

874

875

876

877

878

879

880

881

882

883

884

885

886

887

888

889

890

891

892

893

894

895

896

897

898

899

900

901

902

903

904

905

906

907

908

909

910

911

912

913

914

915

916

917

918

919

920

921

922

923

924

925

926

927

928

929

930

931

932

933

934

935

936

937

938

939

940

941

942

943

944

945

946

947

948

949

950

951

952

953

954

955

956

957

958

959

960

961

962

963

964

965

966

967

968

969

970

971

972

973

974

975

976

977

978

979

980

981

982

983

984

985

986

987

988

989

990

991

992

993

994

995

996

997

998

999

1000

1001

1002

1003

1004

1005

1006

1007

1008

1009

1010

1011

1012

1013

1014

1015

1016

1017

1018

1019

1020

1021

1022

1023

1024

1025

1026

1027

1028

1029

1030

1031

1032

1033

1034

1035

1036

1037

1038

1039

1040

1041

1042

1043

1044

1045

1046

1047

1048

1049

1050

1051

1052

1053

1054

1055

1056

1057

1058

1059

1060

1061

1062

1063

1064

1065

1066

1067

1068

1069

1070

1071

1072

1073

1074

1075

1076

1077

1078

1079

1080

1081

1082

1083

1084

1085

1086

1087

1088

1089

1090

1091

1092

1093

1094

1095

1096

1097

1098

1099

1100

1101

1102

1103

1104

1105

1106

1107

1108

1109

1110

1111

1112

1113

1114

1115

1116

1117

1118

1119

1120

1121

1122

1123

1124

1125

1126

1127

1128

1129

1130

1131

1132

1133

1134

1135

1136

1137

1138

1139

1140

1141

1142

1143

1144

1145

1146

1147

1148

1149

1150

1151

1152

1153

1154

1155

1156

1157

1158

1159

1160

1161

1162

1163

1164

1165

1166

1167

1168

1169

1170

1171

1172

1173

1174

1175

1176

1177

1178

1179

1180

1181

1182

1183

1184

1185

1186

1187

1188

1189

1190

1191

1192

1193

1194

1195

1196

1197

1198

1199

1200

1201

1202

1203

1204

1205

1206

1207

1208

1209

1210

1211

1212

1213

1214

1215

1216

1217

1218

1219

1220

1221

1222

1223

1224

1225

1226

1227

1228

1229

1230

1231

1232

1233

1234

1235

1236

1237

1238

1239

1240

1241

1242

1243

1244

1245

1246

1247

1248

1249

1250

1251

1252

1253

1254

1255

1256

1257

1258

1259

1260

1261

1262

1263

1264

1265

1266

1267

1268

1269

1270

1271

1272

1273

1274

1275

1276

1277

1278

1279

1280

1281

1282

1283

1284

1285

1286

1287

1288

1289

1290

1291

1292

1293

1294

1295

1296

1297

1298

1299

1300

1301

1302

1303

1304

1305

1306

1307

1308

1309

1310

1311

1312

1313

1314

1315

1316

1317

1318

1319

1320

1321

1322

1323

1324

1325

1326

1327

1328

1329

1330

1331

1332

1333

1334

1335

1336

1337

1338

1339

1340

1341

1342

1343

1344

1345

1346

1347

1348

1349

1350

1351

1352

1353

1354

1355

1356

1357

1358

1359

1360

1361

1362

1363

1364

1365

1366

1367

1368

1369

1370

1371

1372

1373

1374

1375

1376

1377

1378

1379

1380

1381

1382

1383

1384

1385

1386

1387

1388

1389

1390

1391

1392

1393

1394

1395

1396

1397

1398

1399

1400

1401

1402

1403

1404

1405

1406

1407

1408

1409

1410

1411

1412

1413

1414

1415

1416

1417

1418

1419

1420

1421

1422

1423

1424

1425

1426

1427

1428

1429

1430

1431

1432

1433

1434

1435

1436

1437

1438

1439

1440

1441

1442

1443

1444

1445

1446

1447

1448

1449

1450

1451

1452

1453

1454

1455

1456

1457

1458

1459

1460

1461

1462

1463

1464

1465

1466

1467

1468

1469

1470

1471

1472

1473

1474

1475

1476

1477

1478

1479

1480

1481

1482

1483

1484

1485

1486

1487

1488

1489

1490

1491

1492

1493

1494

1495

1

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma conseguimos rastrear o pedido na sua totalidade e verificar de que forma o mesmo foi servido e em quantas vezes.

Do exemplo acima, podemos verificar que deste pedido, avançou a primeira referência na sua totalidade (Montana Sapec – 5 LT) e apenas parte da segunda (Montana Sapec – 20 LT), ficando pendente de entrega 14 unidades.

À medida que vamos identificando os produtos a expedir, vamos identificando os mesmos na coluna “Considerar” com um “s”. É importante aqui referir que em casos onde haja muitos clientes a solicitar o mesmo produto e que, por si só, o mesmo reúna as condições necessárias para ser expedido, esse rateio é feito pelo director comercial, que em função do cliente, da zona e do seu conhecimento da necessidade do cliente, decide quem recebe e quem fica a aguardar que haja novamente *stock*.

Terminada esta fase de análise aos produtos que se encontram “Sujeitos a rateio”, vamos juntar a este filtro os produtos cujo estado é “Tranquilo” e analisar os que podem ser expedidos tendo em conta os critérios pré-definidos.

No final desta análise, é então definida a lista dos produtos a serem colocados no armazém para expedição. Para isso, basta fazer um filtro na coluna “Considerar” e seleccionar a opção “s”.

**Ilustração 40 - Exemplo de uma lista de produtos a serem solicitados ao armazém**

Ordenar Encomendas

V.Armazé

V.Normal

Guia

</

Fonte: Elaboração Própria

Após este passo, é altura então para começar a fazer as ordens de venda no ERP e ir assinalando o número das mesmas na coluna “OV / Guia de remessa manual”, a data da ordem na coluna “Data de preparação” e actualizar o estado na coluna “Estado da encomenda” para “Preparação”.

Depois de emitidas todas as ordens de venda, esta informação é passada ao armazém. Esta necessidade prende-se com o facto de na ASCENZA trabalharmos com dois sistemas: o LN, que é o ERP geral para todas as empresas do grupo, e o XLOG, que é um software apenas para gestão de armazéns. Todas as ordens de venda são emitidas em LN numa sessão denominada “Ordens de venda – Linhas”.

Ilustração 41 - Sessão das ordens de venda em LN

ORDEM DE VENDAS - LINHAS

Arquivo Editar Visualizar Ferramentas Específico Ajuda

Parc. neg. cliente

Parc. de negócios: TER000041

Endereço: T00000033

CEP: 9700-236 Angra do Heroísmo

Contato:

Phone:

Ord. de custo:

PN faturado: TER000041

Control

Tipo ord. vendas: FAT Vendas Mercado Nacional

Dep vendas: VC1 VENDAS CLIENTES AGROQUIMICOS

Número: 192002834

Data da ordem: 13-03-2019 12:21

Data de entrega planejada: 13-03-2019 12:21

Data planejada receb: 13-03-2019 12:21

Status: Em processamento

Financeiro

Moeda: EUR EUROS

Valor da ordem: 14979,55 EUR

Crédito disponível: 57736,19 EUR

PH receptor

Parc. de negócios: TER000041

Endereço: T00000033

CEP: 9700-236 Angra do Heroísmo

Linha

Venda de ordem Liberar p/ armazenam. Actual Delivery Lines Liberar p/ faturam. Ordens de reposição Monitor

Linhas

Post/Item	Quantidade ordenada	Armazém	Preço	Desconto	Valor	Texto	Número da	Seleção de lotes	Lote
10 111100809187	10,0000	SAC 100	15,2000	SAC 23,00	117,04		20192806	Qualquer	
20 111100210181	252,0000	SAQ 100	2,3000	SAG 23,00	446,29		20192806	Qualquer	
30 111100135074	350,0000	FRS 100	2,3000	FRS 23,00	619,85		20192806	Qualquer	
40 111100238179	90,0000	SAQ 100	4,0000	SAG 23,00	277,20		20192806	Qualquer	
50 111100058084	4,0000	BLH 100	73,5000	BLH 25,00	220,50		20192806	Qualquer	
60 111100456082	30,0000	FRS 100	35,7000	FRS 23,00	824,67		20192806	Qualquer	
70 111101348086	102,0000	BLH 100	88,0000	BLH 25,00	6732,00		0	Qualquer	
80 111101348086	15,0000	BLH 100	0,0000	BLH 0,00	0,00		20192806	Qualquer	

Fonte: ERP LN, consultado em 09 de Março de 2019.

Nesta sessão são feitas todas as ordens de venda, independentemente da sua origem. Podem ser provenientes de cedências de produtos (quando os produtos são cedidos de um cliente para outro, não havendo passagem desse produto pelos nossos armazéns), correcções de facturas (quer seja de preço ou descontos) e provenientes dos pedidos de clientes. E não há nada que as distinga nem que dê indicação ao armazém que não podem considerar esta ou aquela ordem de venda. Daí que é necessário informarmos o armazém das ordens que têm que considerar para poderem passar essas ordens para o XLOG e poderem então dar seguimento à preparação dos pedidos.





Essa informação é passada ao armazém via *e-mail*, indicando os clientes, produtos, quantidades, e valores dos pedidos.

## Ilustração 42 - Exemplo de um e-mail com informação dos pedidos a serem fornecidos pelo armazém

seg 01-04-2019 13:15

**Pedro Azevedo**

Ordens de venda para expedição - 02/04 - 1

To:  Fábio Gregório;  Nuno Pereira;  Carlos Cordeiro;  Joana Lino

Caros colegas,

Peço que considerem os seguintes pedidos para amanhã (04/02).

Cliente	Designação do cliente	Neg.	Produto	Designação do produto	Qtd valor.	Qtd ofer.	Deiba / Alloga valor.	Deiba / Alloga ofer.	Deiba (saída)	Observações	Valor total do pedido	Caixa (s) / Unidade (s)	Plt	OV / GR Manual
TER000037		AQ	111101348086		238	35					15.708,00	273,0 Bh	8,0	192003309
TER000037		AQ	111101348084		320	32					5.808,00	88,0 Cx	2,2	192003309
TER000037		FN	312030100012		1						219,60	1,0 Sc	0,0	192003310
TER000037		FN	310709301290		37	3					2.131,20	40,0 Sc	1,0	192003310
TER000037		FN	316070100033		2						158,40	2,0 Bh	0,0	192003310
TER004038		AQ	111101530131		60						2.250,00	6,0 Cx	0,0	192003313
TER004038		AQ	1111003956086		34	2					7.650,00	36,0 Bh	1,1	192003313
TER000687		AQ	111101530181		60						8.910,00	6,0 Cx	0,0	192003314
TER009076		AQ	111100240178		2.000						5.400,00	50,0 Cx	1,0	192003315
DEP000170		AQ	111100138179		1.500						50,0	Cx	1,0	193000052
DEP000170		AQ	111101348086		34						34,0	Bh	1,0	193000052

Fonte: Elaboração Própria

Todo o processo aqui descrito é efectuado durante o período da manhã. Está estabelecido entre o armazém e a ADV que os pedidos de clientes têm que ser colocados no armazém até às 13h, de forma a que o armazém tenha tempo para organizar o seu trabalho e poder contratar os carros necessários e efectuar os contactos necessários. Todos os pedidos que necessitem de ser colocados da parte da tarde, só podem ser colocados mediante autorização do responsável pelo armazém.

Esta ferramenta permite uma rápida análise de todos os pedidos que chegam à ADV, de forma a podermos corresponder a este procedimento interno.

No entanto, esta ferramenta, para além de tudo o que já foi dito, permitiu mudar e criar procedimentos, permitiu ter mais e melhor informação acerca dos pedidos de clientes e criar relatórios que se têm revelado de extrema importância, quer seja para a equipa comercial, quer seja para a direcção executiva.

## 4.5. Vantagens da implementação e utilização das ferramentas

Como podemos verificar, foram imensas as vantagens após a implementação de ambas as ferramentas. Começando pela Encomenda Automática, uma das principais vantagens foi a desmaterialização do papel. Com esta ferramenta, todo o processo decorre informaticamente, sem recurso a papel que mais tarde acabaria no lixo.

Outra vantagem muito importante é o facto de se ter conseguido uniformizar a forma como os pedidos chegam à ADV. Agora, apenas têm uma via para chegarem: através desta ferramenta e por *e-mail*.

Além disso, aquando do preenchimento do pedido, tanto o comercial como o cliente ficam desde logo a saber quanto vale o mesmo e quais as suas condições comerciais. Dado que a ferramenta tem todos os produtos e embalagens em vigor, os comerciais não necessitam de ter sempre na sua posse as tabelas de preços. Basta colocar o produto na ferramenta que rapidamente ficam com a informação acerca do seu preço. Para além disso, conseguem logo verificar se o pedido que estão a fazer corresponde a caixas certas ou não (quando aplicável).

O tempo dispensado ao telefone com as encomendas foi reduzido drasticamente e os erros que por vezes aconteciam na transmissão dos pedidos via telefone foram reduzidos a 0.

Os pedidos ficam agora mais fáceis de localizar e podem facilmente ser rastreados. Através da sua referência, rapidamente conseguimos saber quando o mesmo foi colocado, o que foi colocado e qual o seu ponto de situação: se está fornecido, se foi cancelado, se aguarda expedição ou se foi parcialmente fornecido.

Além disso, temos algo que não tínhamos antes: um histórico de pedidos. Podemos agora fazer um sem número de análises (como por exemplo, quantos pedidos um cliente fez de um determinado produto, quantos pedidos faz um determinado cliente por dia ou por semana, entre várias outras).

Relativamente à Lista de Encomendas, desde já a grande mais valia é o facto dos pedidos estarem todos agregados no mesmo sítio, sem necessidade de ter de procurar entre dezenas de papéis. Por agregados, entenda-se organizados por cliente, produto, negócio e data. Para além desta organização, a ferramenta permite visualizar em termos de valor, quanto é que o cliente já facturou e quanto é que tem pendente de entrega.

E esta é outra grande mais valia desta ferramenta. Permite fazer algo que antes não era feito: gestão de pendentes. Como já foi explicado anteriormente, por vezes quando num pedido ficava uma quantidade pequena por servir, essa quantidade era ignorada, tendo o comercial que a solicitar num outro pedido. Outra situação era quando não havia *stock* de um produto. Muitas vezes, esse pedido não era sequer registado. Tinha de ser o comercial a ficar com esse registo e sempre que colocava um pedido tinha de perguntar se já havia *stock* ou não para o colocar. Actualmente, haja *stock* ou não, o comercial coloca o pedido. Se o pedido não for fornecido de imediato, fica em pendente na ferramenta a aguardar *stock*. Mesmo quando fica uma quantidade pequena por servir, ela permanece na ferramenta como pendente. Assim que haja *stock*, e que possa ser fornecido, o mesmo é expedido. Este facto permite, na altura dos rateios, verificar a antiguidade dos pedidos e servi-los em função dessa mesma antiguidade.

O facto de todos os pedidos estarem agora valorizados permitiu o estabelecimento por parte das direcções executivas de todos os negócios de um valor mínimo de pedido e de expedição. Ou seja, antes não havia um critério nem para colocação de pedidos nem de expedição. Um comercial podia colocar um pedido a valer 1000€ e o mesmo podia ser expedido de imediato, mesmo que o valor pago para efectuar essa entrega fosse reduzir quase a zero a margem do produto. Com base nesta ferramenta, e num estudo feito pelas direcções executivas de agroquímicos e fitonutrientes, foi determinado um valor mínimo de pedido e de expedição. Tendo por base o produto com a margem mais pequena de cada um dos negócios e o valor máximo de tabela que a ASCENZA pode pagar por transportar uma paleta, foi definido um valor mínimo de 2.500€, quer seja de pedido, quer seja de expedição para os agroquímicos e fitonutrientes (pode ser só agroquímicos, só fitonutrientes ou um misto dos dois).

Na prática, a intenção é que o cliente coloque sempre um pedido igual ou superior ao valor mínimo, não só para incrementar vendas, mas também para ter a garantia de que o pedido irá ser expedido de imediato. Quando um cliente coloca uma encomenda abaixo do valor mínimo estabelecido, já sabe que poderá não ser fornecido de imediato. Se esse pedido, em conjunto com algum outro produto que esteja em pendente e que tenha *stock*, perfizer o valor mínimo de expedição, então será de imediato fornecido. Caso contrário, permanecerá em pendentes, até que os produtos pendentes desse cliente com *stock* perfaçam o valor mínimo. O único caso excepcional em que um pedido pode sair abaixo

do valor mínimo estabelecido (tirando obviamente o caso em que o mesmo é devidamente autorizado pelo director comercial do respectivo negócio), é no primeiro pedido do cliente. E daí a importância de codificar o pedido aquando da sua transposição para a Lista de Encomendas com a cor cinzenta.

Imaginemos que o cliente coloca um pedido com três produtos: um produto A que vale 600€, um produto B que vale 1.200€ e um outro produto que vale 2.000€. O pedido vale no total 3.800€. Pela regra, este pedido reúne todas as condições para poder ser expedido. Contudo, se faltar o produto C, o pedido já só vale 1.800€. Teoricamente já não poderia ser expedido. Mas assim, o cliente seria penalizado duas vezes: primeiro pela falta de um dos produtos que solicitara e, segundo, porque por falta desse mesmo produto, o resto do pedido já não era satisfeito. Assim, sendo, a regra diz que na primeira vez que vamos analisar o pedido, se o mesmo cumprir a regra do valor mínimo de pedido, avança o que tem *stock*, independentemente do valor mínimo. Assim, o cliente apenas é penalizado pela falta de *stock* de um produto, mas recebe o restante pedido.

Dado que existem muitos pedidos que, por falta de *stock*, ficam parcialmente pendentes, foi criado um procedimento semanal de informação por parte da ADV aos comerciais que, com base num relatório criado a partir desta ferramenta, informa todos os comerciais dos pedidos pendentes de expedição. Para isso, foram criados alguns botões com recurso a programação que preparam a listagem em função do que está a ser pedido: se uma informação geral de todos os clientes para o director comercial, se uma informação mais detalhada de um determinado território para um determinado comercial. Para além do nível de detalhe, há mais uma diferença entre os relatórios que são enviados aos directores comerciais e aos comerciais: no relatório que segue para os directores, segue sempre com o *stock* existente, enquanto que para os comerciais, essa informação não segue.

Esta informação é enviada todas as sextas-feiras (ou sábados, quando necessário), de forma a que todos possam analisar no início da próxima semana e fazerem os necessários reparos e / ou cancelamentos.

Ilustração 43 - Exemplo da listagem de pendentes enviada semanalmente para os directores comerciais

ASCENZA

tradecorp

nutri-performance

NOTA (cedencias):  
Batuta 5 lt (20 - Plus Alqueva), Blade 5 lt (80 - Topavi Pec), falar P. Sapata. Douro 1 lt (660 Aduboeste), Boreal 1 lt (600 - CCACP), Judo 5 lt (60 - CCACP) e Douro 1 lt (504 - CCACP), falar com L. Ralha. Oxamy! 5 lt (240 - Sopronorte), falar M. Sampaio.

Lista de encomendas

?

Falar Comercial antes de expedir para gerir entregas

57.320,13

P: 32

797



Data da encomenda	Ida de da	Cliente	Designação do cliente	C	Ter	Ne	F.P	T.P	Produto	Designação do produto	Qtd valor.	Qtd ofer.	Deiba / Alloga valor.	Deiba / Alloga ofer.	Deiba (saida)	U	Observações	Valor unitário	Dist.	Cmp	Pal / Esp	Focus	DCPF	Total Desc.	Valor unitário final	Prazo de Pgto	Valor total do pedido	Caixa (s) / Unidade (s)	Pit	Estado do stock	Stock LN
31-07-2019	7	TER006165	A			11	AQ	D	PR	111102710182	1.120							2,20	21%	2%	2%			25,0%	1,65	N+5	1.848,00	80,0 Cx	2,0	Sujeito a rateio	224
01-08-2019	6	TER006165				11	AQ	F	PR	111100693147	1.600	80				U	ENCOMENDA URGENTE	0,85	21%	2%	2%			25,0%	0,61	N+5	1.020,00	42,0 Cx	1,1	Sujeito a rateio	1.520
05-08-2019	4	TER000080		YES		13	AQ	D	PR	111102710182	560							2,20	21%	2%	2%			25,0%	1,65	N+5	924,00	40,0 Cx	1,0	Sujeito a rateio	224
09-08-2019	N	TER003077				11	AQ	F	PE	111100809187	40					U	ENCOMENDA URGENTE	15,20	21%	2%	2%			25,0%	11,40	N+5	456,00	40,0 Sc	1,0	Tranquilo	4.738
09-08-2019	N	TER003077				11	AQ	H	PR	111101348082	600	60				U	ENCOMENDA URGENTE	5,50	21%	2%	2%			25,0%	3,75	N+5	2.475,00	55,0 Cx	1,1	Tranquilo	16.944
09-08-2019	N	TER003077				11	AQ	H	PR	111101348084	160	16				U	ENCOMENDA URGENTE	24,20	21%	2%	2%			25,0%	16,50	N+5	2.904,00	44,0 Cx	1,1	Tranquilo	5.396
09-08-2019	N	TER003077				11	AQ	I	PE	111101530131	30					U	ENCOMENDA URGENTE	50,00	21%	2%				23,0%	38,50	N+5	1.155,00	3,0 Cx	0,0	Tranquilo	1.210
05-08-2019	4	TER003346				13	AQ	D	PR	111102710182	1.680							2,20	21%	2%	2%			25,0%	1,65	N+5	2.772,00	120,0 Cx	3,0	Sujeito a rateio	224
05-08-2019	4	TER003346				13	AQ	F	PR	111100220181	160						Factura isolada - Suportada por NI enviada a Melchio Sampaio a 05 Agosto 19 - P. Acordo Comercial 2018-2019. (P. Quantitativo e P.								N+5		8,0 Cx	0,2	Tranquilo	1.760	
05-08-2019	4	TER003346				13	AQ	F	PE	111100237178	2.000						Factura isolada - Suportada por NI enviada a Melchio Sampaio a 05 Agosto 19 - P. Acordo Comercial 2018-2019. (P. Quantitativo e P.								N+5		50,0 Cx	1,0	Tranquilo	26.760	
05-08-2019	4	TER003346				13	AQ	F	PE	111101153067	700						Factura isolada - Suportada por NI enviada a Melchio Sampaio a 05 Agosto 19 - P. Acordo Comercial 2018-2019. (P. Quantitativo e P.								N+5		20,0 Cx	0,2	Tranquilo	1.505	
05-08-2019	4	TER003346				13	AQ	F	PR	111100693147	1.600						Factura isolada - Suportada por NI enviada a Melchio Sampaio a 05 Agosto 19 - P. Acordo Comercial 2018-2019. (P. Quantitativo e P.								N+5		40,0 Cx	1,0	Sujeito a rateio	1.520	
05-08-2019	4	TER003346				13	AQ	F	PE	111100976142	2.000						Factura isolada - Suportada por NI enviada a Melchio Sampaio a 05 Agosto 19 - P. Acordo Comercial 2018-2019. (P. Quantitativo e P.								N+5		50,0 Cx	1,0	Tranquilo	19.680	
22-07-2019	14	TER008576				A	11	AQ	F	PF	111100175082	11						52,50	21%	2%		5%		28,0%	37,80	N+5	415,80	0,9 Cx	0,0	Tranquilo	372
22-07-2019	14	TER008576				A	11	AQ	F	PF	111100175082	1					IMPUTAR AO MARKETING - OV MANUAL - Programa CPP								N+5		0,1 Cx	0,0	Tranquilo	372	
19-07-2019	15	TER000687				33	AQ	I	PF	111100058082	36							18,50	21%	2%		5%		28,0%	13,32	N+5	479,52	3,0 Cx	0,1	Sem stock	Sem Stock
22-07-2019	14	TER000687				33	AQ	I	PF	111100058082	10							18,50	21%	2%	2%	5%		30,0%	10,79	N+5	129,50	0,8 Cx	0,0	Sem stock	Sem Stock
08-08-2019	1	TER000687				33	AQ	I	PR	111101435091	5	1						467,50	21%	2%	2%	X		25,0%	292,19	N+5	1.753,13	6,0 Tb	1,5	Sem stock	Sem Stock
08-08-2019	1	TER000687				33	AQ	I	PF	111100058082	60							18,50	21%	2%		5%		28,0%	13,32	N+5	799,20	5,0 Cx	0,1	Sem stock	Sem Stock
09-08-2019	N	TER000687				33	AQ	F	PR	111100210187	40	4						102,00	21%	2%	2%			25,0%	69,55	N+5	3.060,00	44,0 Sc	1,1	Tranquilo	372
22-07-2019	14	TER000687				33	AQ	I	PF	111100058082		2					IMPUTAR AO MARKETING - OV MANUAL - Programa CPP								N+5		0,2 Cx	0,0	Sem stock	Sem Stock	
22-07-2019	14	TER000028				A	11	AQ	F	PF	111100175082	5						52,50	21%	2%		5%		28,0%	37,80	N+5	189,00	0,4 Cx	0,0	Tranquilo	372
22-07-2019	14	TER000028				A	11	AQ	H	PF	111100360181	11						420,00	21%	2%		5%		28,0%	302,40	N+5	3.326,40	0,9 Cx	0,0	Tranquilo	168
22-07-2019	14	TER000028				A	11	AQ	F	PF	111100175082		19				IMPUTAR AO MARKETING - OV MANUAL - Programa CPP								N+5		1,6 Cx	0,0	Tranquilo	372	
22-07-2019	14	TER000028				A	11	AQ	H	PF	111100360181	1					IMPUTAR AO MARKETING - OV MANUAL - Programa CPP								N+5		0,1 Cx	0,0	Tranquilo	168	

Fonte: Elaboração Própria



Junto a esta informação segue também outra informação tão ou mais importante que a anterior: o ranking de pendentes por valor e com a distribuição por território. Basicamente, é uma listagem que agrega a informação da listagem anterior mas, em vez de incluir o detalhe dos clientes, apenas apresenta o total pendente por produto em valor, quantidade unitária, kg/lt, por unidade de venda e por palete. Tem ainda a distribuição dos pendentes pelos vários territórios em função do negócio. Esta listagem, apesar de ser trabalhada à parte, é totalmente alimentada pela ferramenta Lista de Encomendas.

**Ilustração 44 - Exemplo da listagem com o ranking de pendentes enviado semanalmente aos directores**

 		Ranking de produtos sujeitos a rateio, sem stock e/ou abaixo do valor mínimo de expedição							<b>AQ</b> Distribuição da quantidade pendente (unidade) pelos vários territórios							
Ranking	Produto	Valor	% Global	Qtd (unidade)	Qtd (kg/lt)	Qtd (Cx/U.V.)	Qtd (Paquete)	% Global	11	13	14	32	33	34	35	Total
1	[Redacted]	204.008,00 €	19,34%	800	4.000	200	5,0	1,94%					580	220		800
2		96.982,20 €	9,19%	25.640	7.692	641	21,4	6,21%	24.680	800	160					25.640
3		63.888,00 €	6,06%	3.872	19.360	968	24,2	9,37%				3.872				3.872
4		55.670,00 €	5,28%	379	5.685	379	9,5	3,67%	36	50		85	40	168		379
5		38.250,00 €	3,63%	183	3.660	183	5,4	1,77%			36				147	183
6		35.339,40 €	3,35%	540	2.700	135	3,4	1,31%	380				160			540
7		34.644,00 €	3,28%	13.350	3.338	445	8,9	4,31%	5.370	2.400	510	4.950			120	13.350
8		34.100,17 €	3,23%	14.400	2.880	360	7,2	3,49%	10.640	960		2.400			400	14.400
9		30.886,88 €	2,93%	170	3.400	170	5,0	1,65%						170		170
10		29.700,00 €	2,82%	200	100	20	0,1	0,19%					200			200
11		25.674,00 €	2,43%	479	9.580	479	14,1	4,64%	73	54		273	39		40	479
12		24.228,03 €	2,30%	13.740	4.122	458	9,2	4,43%	3.030			10.500		60	150	13.740
13		23.982,56 €	2,27%	6.755	405	193	1,9	1,87%	5.985	350		350			70	6.755
14		23.776,50 €	2,25%	1.140	1.140	95	1,9	0,92%	720	120		240			60	1.140
15		23.049,60 €	2,19%	468	2.340	117	2,9	1,13%	24	176		268				468
16		22.425,00 €	2,13%	920	23.000	920	23,0	8,91%	40			560	160	160		920
17		21.348,60 €	2,02%	34	680	34	1,0	0,33%					34			34
18		21.128,25 €	2,00%	197	2.364	197	4,9	1,91%	40	10		80		67		197
19		20.625,00 €	1,96%	551	11.020	551	11,0	5,34%	50				351		150	551
20		20.586,94 €	1,95%	1.392	1.392	116	2,3	1,12%	480		780	120			12	1.392
21		19.806,42 €	1,88%	8.040	2.412	201	4,0	1,95%	6.200	1.040	480			320		8.040
22		19.737,30 €	1,87%	79	1.580	79	2,3	0,76%	4		58		17			79
23		19.380,00 €	1,84%	30.400	12.160	760	19,0	7,36%	16.000	1.600		12.800				30.400
24		18.490,38 €	1,75%	1.476	1.476	123	2,5	1,19%	96	252	48	996			84	1.476
25		18.045,30 €	1,71%	99	1.980	99	2,9	0,96%		8		55			36	99
26		15.137,92 €	1,44%	7.000	700	200	2,0	1,94%	3.815	910	280	1.750		70	175	7.000
27		14.872,20 €	1,41%	1.308	1.308	109	2,2	1,06%		948	120				240	1.308
28		13.013,00 €	1,23%	1.419	7.095	1419	7,9	13,74%	231		180	900			108	1.419
29		12.038,40 €	1,14%	1.200	300	50	0,6	0,48%	960		240					1.200
30		8.325,24 €	0,79%	160	800	40	1,0	0,39%		160						160
31		6.339,38 €	0,60%	4.830	193	138	1,4	1,34%	3.500		700	630				4.830
32		5.900,76 €	0,56%	876	438	73	0,9	0,71%			876					876
33		4.657,50 €	0,44%	300	300	25	0,5	0,24%				300				300
34		4.419,56 €	0,42%	4.340	434	124	1,2	1,20%	1.960	490		1.610		105	175	4.340
35		4.365,00 €	0,41%	60	9	6	0,1	0,06%						60		60
36		3.135,00 €	0,30%	11	220	11	0,3	0,11%						11		11

Fonte: Elaboração Própria

Este relatório permite ao respetivo director comercial ter uma perspectiva rápida do que está pendente e do valor respectivo. Com base nesta informação, pode solicitar o

Esta ferramenta permitiu também ajudar a reduzir praticamente a zero os erros de facturação. Visto que esta ferramenta é alimentada pelos pedidos recepcionados através da ferramenta Encomenda Automática, e dado que nesta o comercial coloca logo todos os descontos que o pedido deverá ter, quando é transposta para a Lista de Encomendas, esses descontos ficam lá reflectidos. Desta forma, depois de feita a análise dos pedidos que podem ser fornecidos, à medida que vamos emitindo as ordens de venda no ERP, podemos logo comparar os valores finais dos pedidos no ERP da empresa e na ferramenta Lista de encomendas e ver se falta acrescentar algum desconto ou não.

[illegible]

*Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo da Gestão Logística*

### Ilustração 46 - O mesmo pedido mas no ERP da empresa

ORDEM DE VENDAS - LINHAS

Arquivo Editar Visualizar Ferramentas Específico Ajuda

Parc. neg. cliente

Parc. de negócios: TER000100

Endereço: T00000051

CEP: 7050-001 Montemor-o-Novo

Contato:

Phone:

Ord. de custo:

PN faturado: TER000100

PH receptor

Parc. de negócios: TER000100

Endereço: T00000051

CEP: 7050-001 Montemor-o-Novo

Controle

Tipo ord. vendas: FAT Vendas Mercado Nacional

Dep vendas: VC1 VENDAS CLIENTES AGROQUIMICOS

Número: 192003348

Data da ordem: 02-04-2019 12:58

Data de entrega planejada: 02-04-2019 12:58

Data planejada receb: 02-04-2019 12:58

Status: Em processamento

Financeiro

Moeda: EUR EUROS

Valor da ordem: 7807,98 EUR

Crédito disponível: -307861,65 EUR

Linha Venda de ordem Liberar p/ armazenam. Actual Delivery Lines Liberar p/ faturam. Ordens de reposição Monitor

Linhas	Visualizar	Específico	Quantidade ordenada	Armazém	Preço	Desconto	Valor	Texto	Número da	Seleção de lotes
10	111100693187	280,0000	SAC	100	32,5000	SAC	25,00	6825,00	0	Qualquer
20	111100210181	54,0000	SAQ	100	2,3000	SAC	23,00	95,63	0	Qualquer
30	111100240178	160,0000	SAQ	100	3,6000	SAC	23,00	443,52	0	Qualquer
40	111100174147	40,0000	SAQ	100	3,7000	SAC	23,00	113,96	0	Qualquer
50	111100248178	120,0000	SAQ	100	1,3500	SAC	23,00	124,74	0	Qualquer
60	111100171081	36,0000	FRS	100	7,4000	FRS	23,00	205,13	0	Qualquer

Fonte: ERP LN, consultado em 09 de Março de 2019.

Por último, mas não menos importante, resta dizer que as ferramentas apresentadas foram criadas com recursos informáticos já disponibilizados pela própria empresa e desenvolvidas inteiramente pelo autor do presente relatório, pelo que o investimento em termos de capital foi nulo. Aqui, a ASCENZA mostra que consegue encontrar soluções *in house*, tem profissionais capacitados e habilitados para dar uma resposta positiva sempre que necessário e dá um forte sinal que confia nos mesmos e na sua capacidade de encontrar soluções para as problemáticas do dia-a-dia.

## 5. Conclusão

---

A ASCENZA (antiga SAPEC AGRO) teve um grande crescimento nos últimos anos. Contudo, esse crescimento não se reflectiu em todos os sectores da empresa, tendo alguns ficado presos a metodologias antigas, que serviram numa primeira fase, mas que com o passar dos anos, foram ficando cada vez mais inadequadas e obsoletas.

Com tanta tecnologia que temos hoje ao nosso dispor, era completamente descabido continuar a trabalhar da forma como era feito até à altura de reestruturação da ADV. Não havia históricos, a informação não tinha sustentação e não estava acessível a todos, era passada de várias formas e sem qualquer critério, e por vezes não chegava a quem dela necessitava.

Como é de conhecimento geral, vivemos numa era de informação, onde é fulcral e absolutamente vital para qualquer empresa, ter total acesso à mesma e poder trabalhá-la da forma que for mais conveniente, sabendo sempre que é uma informação fiável e de qualidade.

Ter ferramentas que permitam ter acesso a esses mesmos dados, trabalhá-los e desenvolver os relatórios necessários para quem de direito tomar decisões, e sem haver qualquer tipo de investimento em termos de capital é uma mais valia para a empresa.

No caso da ASCENZA, com o aproveitamento de recursos já existentes na empresa (quer seja recursos informáticos, quer seja humanos), foi possível com duas ferramentas, dar resposta a uma série de problemáticas que assolavam a ADV, as equipas comerciais e executivas e que criavam demasiadas entropias no processo.

O facto de haver uma uniformização na forma como a informação chega, ter bem definidas as pessoas por quem a mesma passa, ter forma de compilar a informação para que se consiga trabalhar os dados e fornecer relatórios precisos e com o essencial da informação, revelou-se fundamental para a modernização e profissionalização do departamento. Além disso, permitiu criar procedimentos com vista a uma maior divulgação de informação pertinente e respectiva análise e que veio ajudar não só a ADV, mas também uma vasta equipa comercial e executiva que há muito solicitava o acesso a mais e melhor informação.

Os ganhos foram imensos, desde ganhos em termos de tempo despendido ao telefone, eliminação do papel, mais tempo para a verdadeira análise dos pedidos a servir, eliminação de ordens de venda colocadas ao armazém quando não há *stock*, diminuição quase a 100% dos erros de pedidos e / ou de facturação, possibilidade de elaboração de vários relatórios com informação pertinente e importante direccionada a vários níveis de decisores e que lhes permite ter conhecimento do ponto de situação do seu trabalho e tomar melhores decisões em função disso.

Obviamente que numa situação ideal, estas ferramentas poderiam estar incorporadas num ERP. Existem várias programas que permitem a colocação de encomendas através de aplicações de telemóvel que depois são incorporadas no próprio ERP da empresa. Contudo, esse upgrade para um ERP já com essas potencialidades ainda não foi uma opção para a ASCENZA.

No entanto, ambas as ferramentas já foram apresentadas ao departamento de informática a fim de lhes apresentar as nossas necessidades, bem como a forma e os elementos que necessitamos para um funcionamento normal da ADV. Assim, se a empresa no futuro optar por uma solução integrada no próprio ERP, o departamento de informática já está a par do nosso processo e das nossas necessidades neste processo específico de recepção e tratamento de encomendas e gestão de pendentes.

Para já, vamos continuando a trabalhar nestas ferramentas e a melhora-las sempre que possível, aproveitando ao máximo as suas potencialidades e tirando proveito das variadíssimas análises que estas ferramentas permitem.

Durante o desenvolvimento das presentes ferramentas, as principais dificuldades sentidas pelo autor do presente relatório foram o tempo que dispunha diariamente para poder desenvolver as ferramentas e alguma resistência à mudança. Conciliar o trabalho (ainda para mais, numa fase de aprendizagem de novas funções) com o desenvolvimento destas ferramentas exigiu um grande esforço pessoal e exigiu muitas horas, bem para além do horário normal de expediente. No entanto, o prazer de inovar, explorar, criar ferramentas de auxílio aos demais colegas, o conhecimento e gosto em trabalhar com a ferramenta disponibilizada pela Microsoft (o EXCEL), aliados à necessidade de criar uma forma de uniformizar e compilar a imensidão de informação com que era bombardeado diariamente fizeram com que a motivação e a força de vontade nunca se desvanecessem.

A resistência à mudança de procedimentos e utilização de novas ferramentas informáticas foi mais simples de contrariar, pois à medida que os desenvolvimentos iam sendo apresentados nas reuniões que antecederam a entrada em vigor das ferramentas (que foi a 31/01/2018), os colegas mais reticentes iam ficando mais convencidos de que as mais valias que viriam das ferramentas iriam compensar o tempo que teriam de dispensar para aprenderem a trabalhar com as mesmas. Hoje, todos são unânimes em reconhecer que a ferramenta Encomenda Automática e os relatórios extraídos da Lista de Encomendas são absolutamente fundamentais para o seu trabalho diário, e por vezes, são mesmo os próprios a sugerir melhorias.

Termino este relatório com uma nota final: dado o sucesso de ambas as ferramentas na ASCENZA, foi-me solicitado no final do ano transacto que adaptasse as mesmas para a empresa SELECTIS. Após algumas reuniões com a direcção executiva e comercial da empresa SELECTIS para afinar alguns detalhes e particularidades que tinham de ser diferentes nas ferramentas (fruto das diferenças entre as políticas comerciais de ambas as empresas), as mesmas foram adaptadas e desde o passado dia 01/08/2019 que a SELECTIS começou também a fazer uso de ambas as ferramentas e a dispor de todas as vantagens que foram explicadas durante o presente relatório.

## Bibliografia

---

- BARROSO, A. (1996). *História da SAPEC*. Setúbal, Portugal: Corlito
- CARVALHO, J. C. *et al* (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo
- FREIRE, A. (1998). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. (12ª Edição). Editorial Verbo, Lisboa, Portugal: Editorial Verbo
- PEREIRA, J. L. (1997). *Tecnologia de Bases de Dados*. Lousã, Portugal: FCA – Editora de Informática
- RASCÃO, J. P. (2012). *Novas realidades na Gestão e na Gestão da Informação*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo
- RASCÃO, J. P. (2004). *Sistemas de Informação para as Organizações – A Informação Chave para a Tomada de Decisão*. (2ª Edição). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo
- SANTOS, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora
- SERRANO, A., CALDEIRA, M. & e GUERREIRO, A. (2004). *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*. Lisboa, Portugal: FCA – Editora de Informática Lda
- SERRANO, A. & FIALHO, C. (2005). *Gestão do Conhecimento – O novo Paradigma das Organizações*. (2ª Edição). Lisboa, Portugal: FCA – Editora de Informática Lda
- VARAJÃO, J. E. Q. (1998). *A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação*. (2ª Edição). Lisboa, Portugal: FCA – Editora de Informática Lda
- GOOGLE MAPS (2019). Recuperado a 20 de Janeiro de 2019 em <http://maps.google.pt/maps?hl=pt-PT&tab=w1>
- SAPEC AGRO (2019). Recuperado a 20 de Janeiro de 2019 em <http://www.sapecagro.pt>